

1-1-2009

Plan de desarrollo empresarial del gimnasio Cronos GYM Fitness, ubicado en el sector del Tintal de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá

Andrea Ortíz Vanegas
Universidad de La Salle, Bogotá

Martha Pilar Castañeda Peña
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Ortíz Vanegas, A., & Castañeda Peña, M. P. (2009). Plan de desarrollo empresarial del gimnasio Cronos GYM Fitness, ubicado en el sector del Tintal de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/791

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL GIMNASIO CRONOS GYM
FITNESS, UBICADO EN EL SECTOR DEL TINTAL DE LA LOCALIDAD DE
KENNEDY EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**ANDREA ORTÍZ VANEGAS
MARTHA PILAR CASTAÑEDA PEÑA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009**

**PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL GIMNASIO CRONOS GYM
FITNESS, UBICADO EN EL SECTOR DEL TINTAL DE LA LOCALIDAD DE
KENNEDY EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**ANDREA ORTÍZ VANEGAS
11001085
MARTHA PILAR CASTAÑEDA PEÑA
11982650**

**Presentado a
OMAR VIVAS
DIRECTOR DE TESIS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
NOVIEMBRE DE 2009**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	21
INTRODUCCIÓN.....	23
1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	24
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.5 OBJETIVOS.....	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivos específicos.....	25
1.6 MARCO TEÓRICO.....	25
1.6.1 Teoría de la contingencia.....	25
1.6.2 El enfoque de los sistemas a la administración.....	27
1.6.3 Marketing y gestión deportiva.....	28
1.6.4 Los aeróbicos.....	31
1.6.5 El método pilates.....	32
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	33
1.7.1 Crece la industria mundial de los gimnasios.....	33
1.7.2 Relación de la práctica de actividad física con la salud.....	34
1.7.3 Servicios fitness.....	36
1.8 MARCO CONCEPTUAL.....	37
1.8.1 Mercado.....	37
1.8.2 Oferta y Demanda.....	37
1.8.3 Encuesta y cuestionario.....	38
1.8.4 Muestra.....	38
1.8.5 Mercadotecnia.....	39
1.8.6 Investigación de mercados.....	39
1.8.7 Plan de mercadeo.....	39
1.8.8 Administración.....	39
1.8.9 Calidad.....	39
1.8.10 Diagnóstico.....	40
1.8.11 Mercado meta.....	40
1.8.12 Mercado.....	40
1.8.13 Organigrama.....	40
1.8.14 Población objetivo.....	40
1.8.15 Precio.....	40
1.8.16 Segmentación del mercado.....	40

1.8.17 Acondicionamiento físico	40
1.8.18 Actividad física.....	41
1.8.19 Condición física	41
1.8.20 Ejercicio físico	41
1.8.21 Salud.....	41
1.8.22 Valoración física.....	41
1.9 MARCO LEGAL	41
1.9.1 Normas que rigen los centros deportivos.....	42
2. METODOLOGÍA.....	49
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	50
2.2.1 Método de observación.....	50
2.2.2 Método Inductivo	51
2.2.3 Método deductivo.....	51
2.2.4 Método de análisis	51
2.2.5 Método de síntesis	51
2.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
2.3.1 Fuentes primarias	51
2.3.2 Fuentes secundarias	52
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
3.1 MISIÓN	53
3.2 VISIÓN	54
3.3 VALORES EMPRESARIALES	54
3.4 DEFINICIÓN DEL SERVICIO	55
3.5 OBJETIVO DEL SERVICIO.....	55
4. ESTUDIO DE MERCADO	56
4.1 ENCUESTA.....	57
4.2 MUESTRA	59
4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60
4.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	68
4.5 MERCADO OBJETIVO	69
4.6 ANÁLISIS DEL SECTOR	71
4.7 CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DEL MERCADO	74
4.8 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	78
4.9 ANÁLISIS DE LA OFERTA	79
4.10 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	80
4.11 PRECIO	84
4.12 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	86
4.13 CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	89

5. ESTUDIO TÉCNICO.....	90
5.1 MACRO-LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	90
5.2 MICRO-LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	92
5.3 DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL EN LA ZONA	93
5.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	94
5.5 CAPACIDAD PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	96
5.6 FACTOR HUMANO	97
5.7 CONDICIONES DE SEGURIDAD	97
5.8 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.....	98
5.8.1 Materiales e insumos de aseo	98
5.8.2 Materias primas de ambientación	98
5.9 MAQUINARIA Y EQUIPOS	98
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	102
6.2 VISIÓN.....	103
6.3 VALORES EMPRESARIALES	104
6.4 POLÍTICAS	105
6.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	105
6.6 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	106
6.7 SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	106
7. ESTUDIO LEGAL.....	107
7.1 ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS.....	107
7.2 REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO	109
7.3 LEY 729 DE DICIEMBRE DE 2001	111
8. ESTUDIO AMBIENTAL.....	113
8.1 CONTAMINACIÓN AUDITIVA.....	113
8.2 CONTAMINACIÓN VISUAL	113
8.3 RESIDUOS BIOSANITARIOS.....	115
8.4 IMPACTO AMBIENTAL.....	116
9. ESTUDIO FINANCIERO	119
9.1 PRESUPUESTOS Y ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	119
9.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES FINANCIEROS	122
10. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE CRONOS GYM.....	125
10.1 PERFIL DE LAS CAPACIDADES INTERNAS	126
10.1.1 Fuerza financiera	126
10.1.2 Ventaja competitiva	127
10.2 PONDERACIÓN PERFIL DE LAS CAPACIDADES INTERNAS	127
10.2.1 Fuerza financiera	127

10.2.2 Ventaja Competitiva.....	127
10.3 PERFIL DE LAS CAPACIDADES EXTERNAS.....	128
10.3.1 Estabilidad del ambiente.....	128
10.3.2 Fuerza de la industria.....	128
10.4 PONDERACIÓN PERFIL DE CAPACIDADES EXTERNAS	128
10.4.1 Estabilidad del ambiente.....	128
10.4.2 Fuerza de la Industria.....	129
10.5 POSICIÓN, ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	129
10.6 ANÁLISIS DOFA.....	132
11. PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN	134
11.1 PLAN DE MARKETING	134
11.1.1 Análisis de la situación	134
11.1.2 Objetivos	135
11.1.3 Tácticas	139
11.2 PLAN TÉCNICO.....	142
11.3 PLAN ADMINISTRATIVO	144
11.3.1 Misión.....	144
11.3.2 Visión	145
11.3.3 Principios corporativos	145
11.3.4 Políticas	145
11.3.5 Organigrama	146
11.4 FORTALECIMIENTO JURÍDICO.....	148
11.4.1 Pago por derechos de autor	149
11.4.2 Consulta de uso de suelo.....	149
11.4.3 Verificaron de intensidad auditiva.....	149
11.5 PRONÓSTICO FINANCIERO	151
12. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA	156
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS	161

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Clasificación de las actividades</i>	46
Tabla 2. Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido expresados en decibeles (DB).....	47
Tabla 3. Criterios de segmentación del mercado y clientes objeto de estudio.....	70
Tabla 4. Ficha de Observación.....	73
Tabla 5. Caracterización de la competencia	82
Tabla 6. Precios y promociones	85
Tabla 7. Meses de temporadas	86
Tabla 8. Volantes para distribución.....	88
Tabla 9. Personal del gimnasio	97
Tabla 10. Maquinaria presente en el gimnasio	98
Tabla 11. Check List del cumplimiento de normas para establecimiento de comercio Cronos Gym	118
Tabla 12. Estado de pérdidas y ganancias (en pesos colombianos)	120
Tabla 13. Flujo de caja (en pesos colombianos)	120
Tabla 14. Balance general (en pesos colombianos)	121
Tabla 15. Indicadores financieros	122
Tabla 16. Aspectos determinantes de los ejes de la matriz PEYEA	126
Tabla 17. Aspectos de la fuerza financiera en el perfil de las capacidades internas	127
Tabla 18. Aspectos de la ventaja competitiva.....	128
Tabla 19. Aspectos de la fuerza financiera en el perfil de las capacidades externas	129
Tabla 20. Aspectos de la fuerza de la industria en el perfil de las capacidades externas	129
Tabla 21. Matriz DOFA.....	132
Tabla 22. Plan de Marketing.....	136
Tabla 23. Tarifas Tintal Scrit.....	140
Tabla 24. Check List de cumplimiento de normas para establecimiento de comercio Cronos Grym	149
Tabla 25. Relación de las inversiones para el plan de desarrollo empresarial.....	152
Tabla 26. Estado de resultados proyectado.....	152
Tabla 27. Balance General proyectado	153
Tabla 28. Flujo de fondos proyectado.....	154
Tabla 29. Indicadores Financieros Proyectados.....	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características del gerente deportivo.....	29
Figura 2. Comportamiento del consumidor de productos deportivos	30
Figura 3. Porcentaje de requerimientos mínimos de actividad física en Colombia según sexo y edad.....	36
Figura 4. Porcentaje de actividad física mínima en Colombia según nivel socioeconómico.....	36
Figura 5. Actividad desempeñada por usuarios del gimnasio.....	61
Figura 6. Rango de edades usuarios del gimnasio	62
Figura 7. Rangos de ingresos.....	62
Figura 8. Predilección de servicios adicionales	63
Figura 9. Ventajas que se quisieran en el gimnasio.....	64
Figura 10. Disposición de montos de pago	64
Figura 11. Tipo de maquinaria que desearían encontrar en el gimnasio	65
Figura 12. Aspectos de mejora en el gimnasio.....	66
Figura 13. Porcentaje de respuesta a la pregunta 11	66
Figura 14. Asistencia al gimnasio.....	67
Figura 15. Calificación a la atención prestada	68
Figura 16. Proyección de la demanda	79
Figura 17. Vista lateral de la entrada del gimnasio Flexy gym.....	83
Figura 18. Instalaciones del gimnasio Power Lifting	83
Figura 19. Afiche publicitario de Gatorade, ubicado en el área de recepción	88
Figura 20. Afiche publicitario de Gatorade, ubicado en el área de maquinaria.....	89
Figura 21. Mapa de la localidad de Kennedy.....	91
Figura 22. Localización del gimnasio CRONOS GYM FITNESS.....	93
Figura 23. Entrada del gimnasio Cronos Gym.....	93
Figura 24. Distribución en planta actual	95
Figura 25. Entrada del Gimnasio.....	95
Figura 26. Recepción del gimnasio.....	96
Figura 27. Máquinas de fuerza.....	96
Figura 28. Vista amplia de la entrada principal de Cronos Gym.....	114
Figura 29. . Avisos exteriores del gimnasio CRONOS GYM FITNESS.....	115
Figura 30. Diagrama de la estrategia PEYEA calculada para Cronos Gym	131
Figura 31. Volante publicitario	140
Figura 32. Clasificado publicitario	141
Figura 33. Flujograma operativo del Gimnasio Cronos Gym	143
Figura 34. Distribución de planta propuesta.....	144
Figura 35. Organigrama propuesto para Cronos Gym.....	146

RESUMEN

Este proyecto formula un plan de desarrollo empresarial para el gimnasio Cronos Gym Fitness, ubicado en el sector del Tintal de la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, soportado tanto teórica como conceptualmente, mediante elementos de la teoría y postulados establecidos por autores que hacen referencia directa sobre el tema investigado.

Se consideran aspectos tales como, un diseño metodológico aplicable, el direccionamiento estratégico de la empresa con el fin de establecer las condiciones óptimas de funcionamiento, un estudio de mercado para determinar las necesidades del cliente, una revisión de la instalación actual y distribución de elementos en el establecimiento, una revisión y análisis de la normatividad dentro de los contextos jurídico y ambiental.

También se aborda el estudio financiero y administrativo de la empresa mediante indicadores financieros para emitir un diagnóstico empresarial y determinar el punto de partida para un plan de expansión.

Palabras clave: acondicionamiento físico, salud, gimnasio, plan empresarial, mercado, direccionamiento estratégico, administración, plan de expansión.

INTRODUCCIÓN	<p>CAPÍTULO 1</p> <p>Se formula el problema y los objetivos que tienen relación directa con el propósito de la investigación. Se delimita el tema, teniendo en la cuenta los límites del diseño, la ubicación del objeto de estudio y la conceptualización de las condiciones teóricas de la investigación.</p>	<p>CAPÍTULO 2</p> <p>Describe el diseño metodológico llevado a cabo, se utilizan fuentes primarias y secundarias en la recolección de información y la interpretación de la misma.</p>	<p>CAPÍTULO 3</p> <p>Información, características y pautas para el direccionamiento estratégico de la empresa, con el fin de establecer condiciones a seguir para el óptimo funcionamiento del gimnasio.</p>	<p>CAPÍTULO 4</p> <p>Estudio de mercado para determinar los factores concernientes a las necesidades del cliente con respecto al cuidado de la salud, para determinar una buena estrategia de mercadeo.</p>	<p>CAPÍTULO 5</p> <p>Instalaciones, mobiliario y distribución del gimnasio, determinando características individuales inherentes a la concepción de negocio que maneja el gimnasio.</p>	<p>CAPÍTULO 6</p> <p>Define cuáles serán las directrices que aplicará el gimnasio para determinar su camino hacia el futuro. Será el punto de partida para la puesta en marcha del plan de expansión.</p>
<p>CAPÍTULO 7</p> <p>Aborda aspectos relativos a la normatividad para el sector de este negocio; los requisitos para operar el gimnasio y las leyes que amparan el funcionamiento de los Centros de Acondicionamiento Físico.</p>	<p>CAPÍTULO 8</p> <p>Aborda el aspecto ambiental, específicamente: el impacto visual y auditivo sobre la población</p>	<p>CAPÍTULO 9</p> <p>Análisis financiero actual de la empresa, manejo de recursos, y se determina el potencial rentable y de expansión mediante indicadores financieros.</p>	<p>CAPÍTULO 10</p> <p>Diagnóstico de la empresa en todos sus niveles mediante el uso de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).</p>	<p>CAPÍTULO 11</p> <p>Plan de negocio para la expansión del gimnasio. Determinación de la estrategia a seguir en todas las áreas de la empresa.</p>	<p>CAPÍTULO 12</p> <p>Beneficios de adoptar las estrategias formuladas en el plan de negocios, conclusiones sobre la investigación.</p>	<p>CAPÍTULO 13</p> <p>Conclusiones sobre la investigación.</p>

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual es muestra del histórico crecimiento, entre las personas de los diferentes grupos etarios desde adolescentes hasta adultos mayores, de hábitos tales como fumar, ingerir alcohol y consumir drogas, factores que añadidos al sedentarismo precoz, deterioran la salud y por ende la calidad de vida. No obstante el notable crecimiento de estos hábitos, ahora mismo existen nuevas razones para alejarse de éstas prácticas, y aun a pesar de no hacer parte de un orden prioritario como podría indicarse en el caso de quienes se dedican a hacer deporte por el placer intrínseco que conlleva, o por saber de cierto que es beneficioso para el estado de salud, hoy en día se realiza ejercicio físico, basándose en unas normas de aceptación y competitividad social, es decir se usa esto como medio para alcanzar algún tipo de estatus en la sociedad, razón que de algún modo se veía antes mucho más asociada a los hábitos mencionados inicialmente y que traían más problemas que beneficios.

Y es la existencia de ésta relativamente nueva razón y de las anteriores que las personas que se acercan a un gimnasio, ahora exigen un poco más de éstos sitios, la competitividad se da en un altísimo nivel, ya no solo refiriéndonos al aspecto económico, es decir a los costos, si no a la calidad, que se ve reflejada en los recursos físicos, tecnológicos y en la contratación de personas idóneas. Infortunadamente la mayoría de estas empresas carecen de una estructura administrativa, lo que conlleva a que sean dirigidas empíricamente y por ende estos negocios no logran ser totalmente eficientes ni rentables.

Uno de los aspectos que motivaron la investigación, tiene que ver, con que esta es una empresa que aporta al desarrollo y crecimiento de la comunidad, teniendo en cuenta que aleja a la población de los malos hábitos y que ahora se puede hablar de un plus, respecto a los beneficios que de ésta esperan obtener los usuarios.

La siguiente investigación corresponde a la necesidad de implementar un plan de desarrollo empresarial para el gimnasio Cronos Gym Fitness, donde se refleje una estructura administrativa para minimizar procesos y recursos, y de esta manera, satisfacer las necesidades de los clientes y crear sentido de pertenencia; además, posicionarlo como uno de los mejores centros deportivos en el sector del Tintal, en la localidad de Kennedy.

Se espera implementar y poner en marcha en un futuro un mejor servicio del gimnasio para la comunidad a la cual va dirigido, ofreciendo al propietario y empleados conocimientos en el área administrativa y facilitando la ejecución de actividades para un mejor resultado financiero y administrativo, y así mismo, contribuir al desarrollo económico y empresarial en el sector de Tintal.

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de desarrollo empresarial del gimnasio Cronos Gym Fitness, ubicado en el sector del Tintal de la localidad de Kennedy en la Ciudad de Bogotá.

1.1 Línea de investigación

La investigación se enmarca dentro de la línea: Desarrollo Empresarial.

1.2 Sublínea de investigación

La investigación se enmarca dentro de la sublínea de: Plan de desarrollo empresarial.

1.3. Planteamiento del problema

CRONOS GYM FITNESS, es una empresa de servicios de carácter comercial, que ofrece el servicio de entrenamiento físico dirigido, contando con maquinaria adecuada para el desarrollo y mantenimiento físico de sus afiliados.

El gimnasio es administrado por su propietario Francisco Javier Castañeda, desde su creación en abril de 2007, quien de manera empírica ha enfocado la microempresa en el desarrollo de la prestación del servicio, logrando cierto nivel de calidad con el aporte de sus colaboradores y sugerencias de sus afiliados, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado, sin embargo su crecimiento económico se ha mantenido estático en los últimos meses, debido a que la poca experiencia en el manejo administrativo, financiero y comercial, le ha impedido crecer y ampliar su negocio para ofrecer un mejor servicio, con el fin de ser reconocido en el sector deportivo en la zona del Tintal de la localidad de Kennedy.

A partir del análisis de la situación actual de la empresa, la experiencia de su propietario y la colaboración de las personas que laboran y quienes reciben el servicio se recolectará la información básica y necesaria para el valorar y evaluar las fortalezas y debilidades que actualmente se presentan, con el objeto de establecer los factores claves para lograr la organización y desarrollo de la misma en el ámbito administrativo, comercial y financiero, y así alcanzar una mayor participación en el mercado, lo cual daría como resultado un incremento en las utilidades y una mayor satisfacción del los afiliados.

El propietario de la empresa es consciente de la necesidad de crear una estructura administrativa acorde a su actividad, ya que en los últimos meses en el sector han venido incursionando otros centros deportivos que prestan este mismo servicio por lo que la competencia cada día más alta, ha afectado la rentabilidad del negocio.

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el plan de desarrollo empresarial que le permitirá ser más competitiva y reconocida a la microempresa Cronos Gym Fitness, dedicada al desarrollo y mantenimiento físico, de acuerdo con las exigencias del mercado?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar el plan de desarrollo empresarial, de CRONOS GYM FITNESS para conseguir su posicionamiento como uno de los mejores establecimientos dedicado al entrenamiento físico de las personas del sector del Tintal de la localidad de Kennedy.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Realizar diagnostico empresarial con el fin de conocer el funcionamiento operativo y administrativo, examinando la información existente y la prestación del servicio, con el fin de establecer sus falencias y punto críticos a mejorar.
2. Identificar la demanda potencial en el contexto de la población de la localidad de Kennedy en disposición a la práctica del deporte, a través de un estudio de mercado.
3. Establecer los requerimientos económicos, físicos, técnicos y de capital humano, para el mejoramiento del gimnasio deportivo mediante la implementación de un estudio financiero y la determinación del punto de equilibrio.

1.6 Marco teórico

Este marco teórico pretende concentrar sus esfuerzos en teorías que aporten un punto de mira contextual, a la luz del cual podamos analizar la información obtenida a través de los diferentes estudios, para lograr el diseño de un plan de desarrollo empresarial, enfocado en la optimización sus áreas administrativas, operativas y económicas.

1.6.1 Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia señala como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los

parámetros particulares de la situación, destacan así que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales¹

Así, investigaciones posteriores llevaron a concluir que la mejor estructura para una empresa dada, depende de las variables que producen mayor impacto sobre la organización siendo las principales: tecnología, tamaño y ambiente; que se han convertido en factores imprescindibles para predecir las variaciones en la estructura y funcionamiento de las organizaciones, pues diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para lograr eficacia y eficiencia².

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que las segundas están compuestas por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves³.

Dos de los elementos vitales que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Otro de los principios fundamentales que diferencia a la Teoría de la Contingencia de otros enfoques, es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Según Dávila⁴ "el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología".

La relevancia de esta teoría radica en que el enfoque de contingencia busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente y definir los estándares de relaciones o configuraciones de las variables.

El enfoque de la contingencia, destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no

¹ Bueno Campos, 1996

² Dávila, 1992

³ Hall 1973

⁴ 1992, p. 123

existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

La visión contingente esta orientada a sugerir los delineamientos organizacionales y las acciones gerenciales más apropiadas para situaciones específicas. Los autores que defienden la teoría de la contingencia muestran un gran consenso con respecto a los temas comunes como:

1. El rechazo de los principios universales de la administración, no existe una mejor manera de administrar o de organizar.
2. El trabajo realizado por los administradores depende de las circunstancias o del ambiente.
3. La practica administrativa es situacional, para lo cual el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnostico para tener la idea precisa en el momento preciso.
4. El enfoque contingente es aplicable a un sin número de habilidades administrativas, principalmente aquellas que involucran componentes de comportamiento.

1.6.2 El enfoque de los sistemas a la administración

La formulación actual del concepto de sistemas tiene su origen en las formulaciones de la Teoría General de los Sistemas realizadas durante la década de 1950, por el biólogo Ludwig von Bertalanffy. Su teoría parte del hecho de que la mayoría de los objetos de la física, de la astronomía, de la biología, de la sociología formaban sistemas, es decir conjuntos de partes diversas que constituyen un todo organizado¹. Esta idea, él todo es más que el conjunto de las partes que lo componen, ya había sido desarrollada en el pasado y sus orígenes pueden reconocerse desde 1600⁵.

La aplicación de la teoría de sistemas en el ámbito de la administración ha permitido a diversos autores generar herramientas para conocer, analizar y explicar los componentes, funcionamiento y relaciones que integran las organizaciones y también, ayuda a diseñarlas o rediseñarlas y a comprender y orientar el modo en que éstas se gestionan, administran, dirigen o conducen.

La noción fundamental de un sistema consiste en que es un conjunto de partes interrelacionadas. Lleva implícito un grado de totalidad que convierte al todo en algo diferente de las partes individuales consideradas por separado y en algo más que ellas. Las organizaciones deben considerarse sistemas artificiales, tienen estructura, pero de eventos más que de componentes físicos, y no pueden separarse de los

⁵ Luhman, 1998

procesos del sistema. El hecho de que sean inventadas por los seres humanos sugiere que éstas se pueden establecer para una variedad infinita de fines y objetivos y que no siguen los mismos patrones cíclicos de la vida, como el nacimiento, madurez y muerte de los sistemas biológicos.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. Esta teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia de lo anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas, cuando el proceso cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones. Aplicada a la administración la Teoría de sistemas, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Es vital tener en cuenta que una organización depende de su medio externo por lo tanto es afectada por los cambios en la industria a la que pertenece, así, la empresa recibe insumos, los transforma y los devuelve al medio externo con un valor agregado. Por este motivo es posible ampliar este modelo y convertirlo en un modelo de administración gerencial en el cual se señale como se transforman los diversos insumos a través de las funciones de plantación, organización, integración del personal dirección y control⁶.

1.6.3 Marketing y gestión deportiva

La gestión aplicada al ámbito deportivo es una de las falencias en gran parte de las organizaciones vinculadas a esta área, pues no generan estructuras adecuadas para impulsar sus actividades. Desde los proyectos más pequeños a los más grandes, debe existir un análisis de oportunidades e información, en conjunto con una planificación de las acciones dentro de un ambiente profesional. Para lograr

⁶ Koontz y Weihrich, 2004

esto, las organizaciones deben tener una composición coherente, una administración que permita asignar y entregar a cada unidad los recursos necesarios y una gestión que logre utilizar los recursos de manera óptima, a través de un sistema y procesos contenidos en éste, que logren alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión deportiva debe estar relacionada con la planificación, organización, integración y control de las áreas de la empresa. Además, la gerencia debe estar al tanto de las condiciones externas como el clima político, los progresos tecnológicos, la estabilidad de la economía, la percepción del deporte que tiene la gente, las tendencias, entre otras. Además, debe conocer las características internas como el recurso humano y las instalaciones.

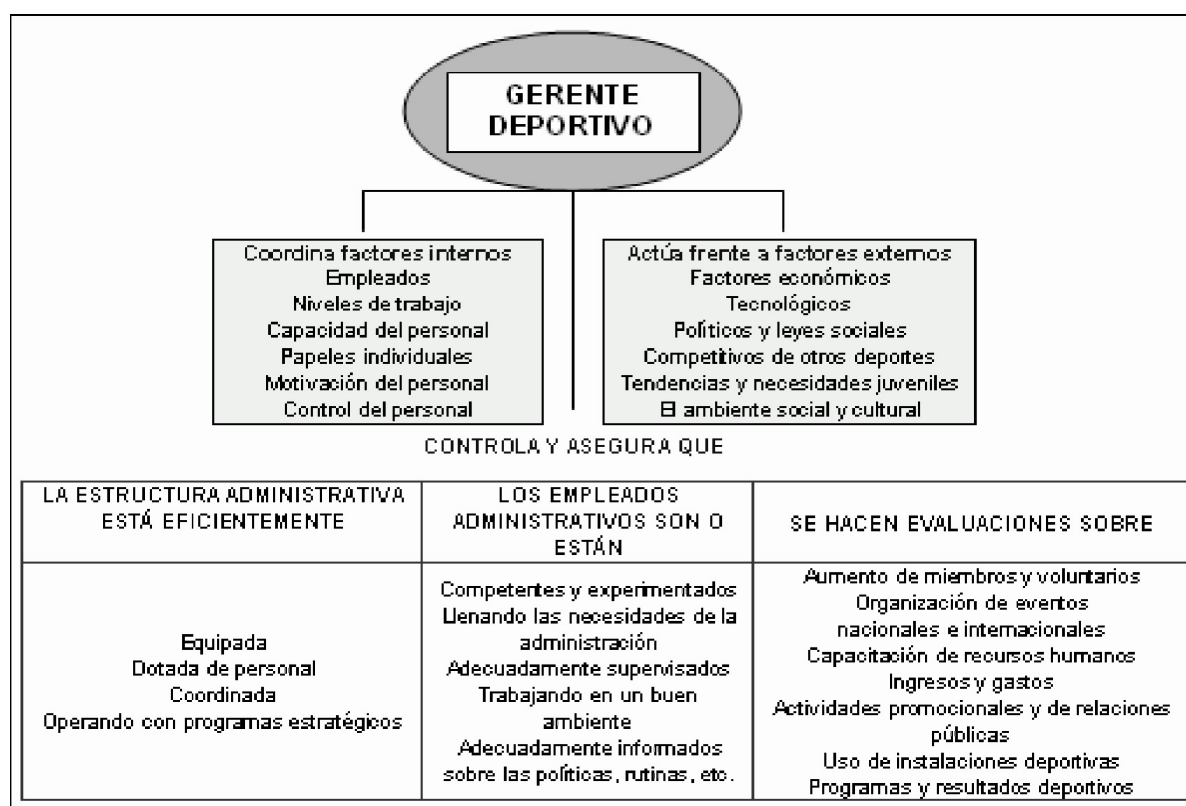


Figura 1. Características del gerente deportivo.

Fuente: Acosta Hernández, 1999.

El Marketing es la disciplina que examina las necesidades de los individuos para generar productos que las satisfagan a través de procesos de intercambio. En el área deportiva el Marketing comenzó con la utilización del deporte como un simple vehículo de promoción.

Actualmente se acepta como concepto de servicios deportivos a todas aquellas prestaciones basadas en las personas que requieren la presencia del cliente y se realizan para facilitar a los usuarios la práctica deportiva.

El éxito o fracaso de la gestión de las entidades de servicios deportivos vendrá condicionada por la modernidad y las facilidades que se otorguen a los clientes

desde las instalaciones, la actitud y aptitud del personal, la eficiencia organizativa, y sobre todo, por un sistema integrado orientado al cliente que asegure la coherencia de los anteriores componentes dentro del plan de marketing de la entidad.

El marketing deportivo esta orientado al consumidor, es decir que hay que saber quién es el consumidor deportivo y qué es lo que desea y necesita, lo ideal es pensar, decidir y actuar en términos de consumidor final para poder diseñar la oferta más adecuada a dichas necesidades, darla conocer y obtener rentabilidad por su eficacia en la práctica. De esta forma, conociendo el perfil de un consumidor en cualquier disciplina, actividad o evento deportivo se tiene una base de información sobre la cual generar una idea de producto.

La utilización de un modelo de comportamiento del consumidor, es útil para identificar los factores que influyen en la conducta de un cliente con respecto a sus necesidades, deseos y búsquedas de satisfacción. Un modelo no es una formula absoluta, sino un modo de visualizar los factores que determinan la conducta de compra y usar este análisis para evaluar las oportunidades y posibilidades existentes de los productos del mercado deportivo⁷.

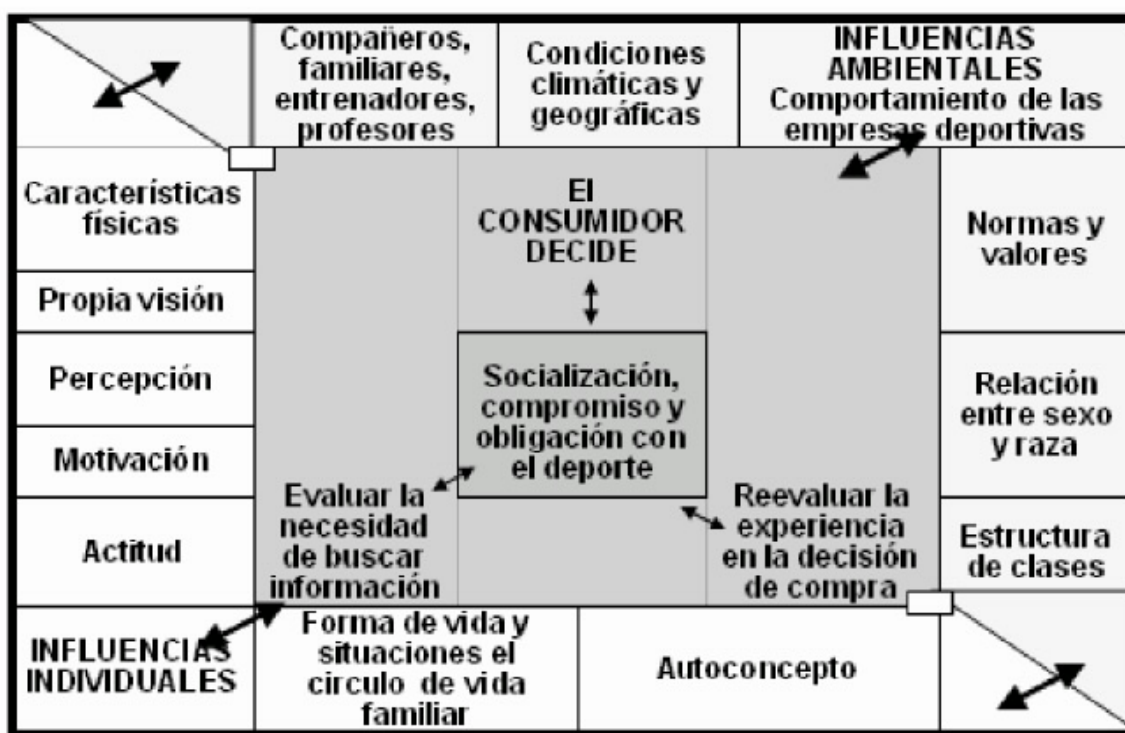


Figura 2.Comportamiento del consumidor de productos deportivos
Fuente: Mullin, Hardy y Sutton, 2000.

El modelo de comportamiento del consumidor deportivo se explica a través de los factores externos e internos que influyen en su conducta. Los parámetros clave que aseguraran el éxito de un servicio deportivo vendrán determinados por las siguientes variables:

⁷ Mullin, Hardy & Sutton, 2000

1. Ambiente: decoración y mobiliario distintos según los diferentes grupos de usuarios.
2. Limpieza: el cliente participa físicamente en el servicio.
3. Seguridad: el cliente arriesga su seguridad física durante la prestación del servicio.
4. Información: permite al usuario informado planificar su tiempo y escoger alternativas.
5. Continuidad del servicio: asegura el servicio aún en ausencia de algunos miembros del personal que lo ofrecen.

Con el control de estos parámetros se pretende que el diseño del servicio esté orientado al bienestar del cliente.

1.6.4 Los aeróbicos

Los aeróbicos son consecuencia de la evolución de estudios del Dr. Kennerth H. Cooper, sobre la actividad física para el desarrollo del sistema cardiovascular.

El aeróbic trae el concepto del entrenamiento de la condición física, orientado a la salud y al bienestar corporal, psicológico y social. En el aeróbic no sólo se encuentra una opción de actividad física divertida, básicamente es una técnica diseñada cuidadosamente, de entrenamiento que puede adaptarse con facilidad y utilizarse en diferentes situaciones, con objetivos tan diversos como quemar calorías, mejorar la capacidad cardiorrespiratoria, tonificar la musculatura o todo a la vez, cuyo secreto radica en la combinación de teoría y práctica amenizada con música, según la Revista Mercado Fitness⁸.

Se podría definir como un tipo de ejercicio capaz de estimular la actividad cardiovascular y respiratoria durante un tiempo lo suficientemente largo, como para producir en nuestro cuerpo determinados beneficios como mejorar la salud, prevenir enfermedades, mejorar la forma física, incrementar el ritmo metabólico, eliminar grasas de reserva y reducir el estrés.

Los ejercicios de aeróbic consisten en movimientos gimnásticos y de danza realizada a ritmo de la música y encadenada en base a secuencias lógicas. Para conseguir el efecto deseado, un trabajo aeróbico debe ser ininterrumpido, debe trabajar fundamentalmente los grandes grupos musculares que forman las piernas y

⁸ 2004, p.19

los glúteos, debe tener una duración aproximada de 55 minutos, se realizará a una intensidad del 65% al 85% de la capacidad cardiaca máxima y se practicará con una periodicidad de dos a tres veces por semana.

En el aeróbic, el cuerpo se ve obligado a realizar un esfuerzo para acelerar los procesos metabólicos, intensificando: el suministro de oxígeno, la velocidad, la respuesta cardiaca y respiratoria hasta llegar al máximo de sus posibilidades, la circulación sanguínea, la tensión de los músculos y la pérdida de grasa, los reflejos y la coordinación motora, y la recuperación del individuo en general.

Todo esto fortalece el organismo para enfrentar las enfermedades y lograr además el bienestar biofísico.

La idea es lograr un buen estado físico con las debidas precauciones utilizando distintas técnicas y sin necesidad de accesorios o aparatos.

Dentro de los muchos beneficios de la práctica de un deporte o una actividad física como esta se pueden contemplar: el fortalecimiento del miocardio y de la masa muscular en general, el fortalecimiento de tendones y ligamentos, aumento general de la masa del corazón, aumento del volumen sanguíneo, aumento de la frecuencia cardiaca en reposo, aumento de la resistencia muscular localizada, mejora general del ritmo y la coordinación, disminución de la presión sanguínea, disminución del tejido adiposo, disminución del riesgo de problemas cardiovasculares, liberación del estrés, evade a la mente de las preocupaciones cotidianas, aumenta el flujo de sangre a los tejidos facilitando el intercambio gaseoso y nutritivo, y la sangre durante el ejercicio se enriquece con mayor cantidad de oxígeno.

1.6.5 El método pilates

Su nombre se debe al kinesiólogo alemán Joseph Hubertus Pilates, que sufrió de niño dolores en las articulaciones y los huesos, y que luego descubrió que podía controlar el dolor del cuerpo mediante la mente. Estaba convencido de que fortaleciendo el centro de energía de la persona podía conseguirse el movimiento libre del cuerpo.

Se trata de toda una filosofía que parte de la base del control de cuerpo y mente, y cuyo objetivo es activar los sistemas sanguíneo y linfático mediante el estiramiento de cada músculo y tendón para lubricar el cuerpo. Trata, como pocos, las características individuales y los problemas específicos de cada persona, y está concebido para ejercitar el cuerpo desde el centro hacia las extremidades a través de múltiples posturas y el control de la respiración, indispensable para activar cada músculo con un propósito específico.

El método requiere mucha concentración y el control de la respiración para ejecutar los movimientos en forma correcta y coordinada, y su finalidad es lograr

fuerza abdominal, mayor flexibilidad y un control total del cuerpo. Los músculos se fortalecen y se estiran sin aumentar de volumen o sufrir mucha tensión. Como beneficio adicional, los expertos aseguran que el método también desarrolla aptitudes como la atención y la disciplina. Puede practicarse a cualquier edad y requiere la orientación de un instructor que inicialmente analiza la condición física de la persona, sus desequilibrios, debilidades, problemas, necesidades y objetivos.

J. H. Pilates inventó un sistema único y original de aparatos para realizar los ejercicios basados en su método. Cada uno tiene sus propias características. El más conocido es el Universal Reformer, una plataforma con un carro deslizante y unos muelles que proporcionan una resistencia variable. Trabaja los pies, los muslos, la columna, el abdomen y los hombros. Es el aparato más utilizado y del que se ha hecho una versión pensada para gimnasios. Los principiantes comienzan trabajando en una colchoneta en el suelo, y a medida que van avanzando pasan al Reformer y a otros aparatos.

1.7 Marco Referencial

A continuación se exponen algunos antecedentes básicos para la sustentación del tema de investigación.

1.7.1 Crece la industria mundial de los gimnasios

La industria mundial facturó 55 mil millones de dólares, crecimiento evidenciado en el último año. Así lo revela el Global Report 2008, que IHRSA, la asociación norteamericana que integra a gimnasios de todo el mundo, en el informe publicado en el primer semestre del 2008. Este informe anual detalla el crecimiento que la industria experimentó mundialmente, durante el 2008, en cuanto a facturación, número de establecimientos y número de afiliados alrededor del mundo. Según este reporte, el número de gimnasios creció 6 por ciento durante el año pasado, alcanzando las 98,594 unidades en todo el mundo y una facturación en el ámbito global de 55.700 millones de dólares. Por otra parte, la cantidad de miembros de gimnasios alcanzó los 107 millones en todo el mundo con una penetración de la actividad del 17,6 % en Holanda hasta el 0,1 % en India, lo cual evidencia el potencial de crecimiento y oportunidades que todavía hay en esta industria.

Esta tendencia se ha visto reflejada en Colombia con la marca líder del sector; el Centro Médico Deportivo Bodytech. Esta empresa, ha experimentado un crecimiento acorde con el mercado mundial.

El crecimiento sostenido de la industria durante la década pasada, es una prueba más de la dedicación y la innovación demostrada por miles de operadores de gimnasios en todo el mundo y también de su habilidad para descubrir las necesidades de la sociedad en lo que respecta a salud y fitness.

En Colombia, se conocía como un gimnasio, al reunir en un solo lugar, la preocupación por la estética y por la salud corporal. Los Gimnasios deportivos en Colombia cuentan con médicos deportólogos, nutricionistas, fisioterapeutas y sicólogos entre muchos otros especialistas, quienes previniendo enfermedades cardiovasculares, osteomusculares o endocrinológicas de manera personalizada, generando el nuevo concepto de bienestar integral del siglo XXI.

1.7.2 Relación de la práctica de actividad física con la salud

Los estudios en población general indican que la práctica de una actividad física regular, estable y moderada ayuda a mejorar tanto la salud física como la psicológica, incrementando así la calidad de vida. La práctica de ejercicio regular contribuye a instaurar estilos de vida más saludables y a reducir o eliminar factores de riesgo asociados al sedentarismo⁹.

Diferentes estudios han demostrado una reducida incidencia de enfermedades arteriales coronarias, hipertensión arterial, diabetes y otras enfermedades evidentes entre personas físicamente activas frente a las inactivas.

Se concibe la mejora de la salud gracias a las relaciones entre la práctica física y la mejora de la condición física. La salud se traduce en mejorar del funcionamiento de los sistemas orgánicos (cardiorrespiratorio, locomotor, nervioso, endocrino) en relación con la prevención de determinadas enfermedades, algunas de ellas relacionadas con los estilos de vida sedentarios. La salud es una finalidad alcanzable a través del ejercicio y la determinación de una rutina apropiada en función de algunos parámetros como la frecuencia, la intensidad, la cantidad de trabajo, el tiempo y el tipo de actividad.

Los programas de ejercicio supervisados se recomiendan ya desde la infancia con el objetivo de estimular el hábito hacia el deporte, una de las medidas más adecuadas para ocupar el tiempo de ocio y, paralelamente, mejorar el estado de salud.

El tabaco es una de las drogas más consumida por los escolares de nuestro país, constituyendo, por tanto, uno de los problemas prioritarios de Salud Pública en la pre-adolescencia y adolescencia.

El consumo entre los jóvenes sigue siendo muy elevado y la incorporación a este hábito se produce entre los 12 y los 14 años. Incluso algunos estudios muestran una edad de inicio alarmantemente entre los 9 y 11 años. Dentro del ámbito relacionado con otro tipo de drogas distintas al tabaco, indican que los adolescentes entre los 12

⁹ Ezcurra, 2005

y 16 años que han probado el alcohol, supera el 70% y más de un 30% bebe alcohol habitualmente.

Estos datos indican que la educación para la salud es fundamental en el tratamiento para este problema. Además el objetivo final de alcanzar calidad de vida, hacer que la población general y más específicamente, los jóvenes, participen activamente, modificando sus comportamientos insanos, eliminando factores de riesgo y procurando alternativas preventivas, como la realización de práctica deportiva de forma habitual.

Un Informe sobre la salud en el mundo, presentado por la Organización Mundial de la Salud en el 2002, expone las circunstancias en las cuales, en la mayor parte de los países, unos pocos factores de riesgo significativos son responsables de gran parte de la morbilidad y la mortalidad. En el caso de las enfermedades no transmisibles, los factores de riesgo más elementales son los siguientes: hipertensión arterial, hipercolesterolemia, escasa ingesta de frutas y hortalizas, exceso de peso u obesidad, falta de actividad física y consumo de tabaco. Cinco de estos factores de riesgo están estrechamente asociados a la mala alimentación y la falta de actividad física.

La meta general de la estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud de la OMS es promover y proteger la salud orientando la creación de un entorno favorable para la adopción de medidas sostenibles a nivel individual, comunitario, nacional y mundial, que, en conjunto, den lugar a una reducción de la morbilidad y la mortalidad asociadas a una alimentación poco sana y a la falta de actividad física. Esas medidas contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas y llevan aparejado un gran potencial para obtener beneficios de salud pública en todo el mundo.

Hay iniciativas trascendentes para la promoción de la actividad física dentro de la población, como son las enseñanzas extraídas del trabajo promocional de la Red de Actividad Física de las Américas (RAFA) y sus redes nacionales, incluidas Agita Sao Paulo y la red colombiana de actividad física REDCOLAF. Chile también ha puesto en marcha diversas iniciativas nacionales que se deben tener en cuenta. En Colombia el 42,6% de la población entre 18 y 64 años cumple con los requerimientos mínimos de actividad física recomendada y un 26% en edades de 13 a 17 años¹⁰.

¹⁰ Encuesta nacional de salud-ENSIN, 2005

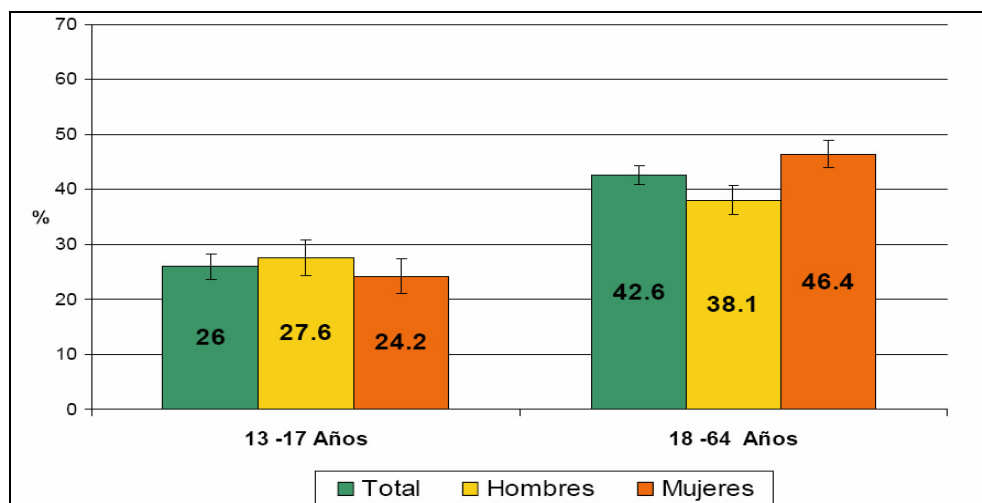


Figura 3. Porcentaje de requerimientos mínimos de actividad física en Colombia según sexo y edad.

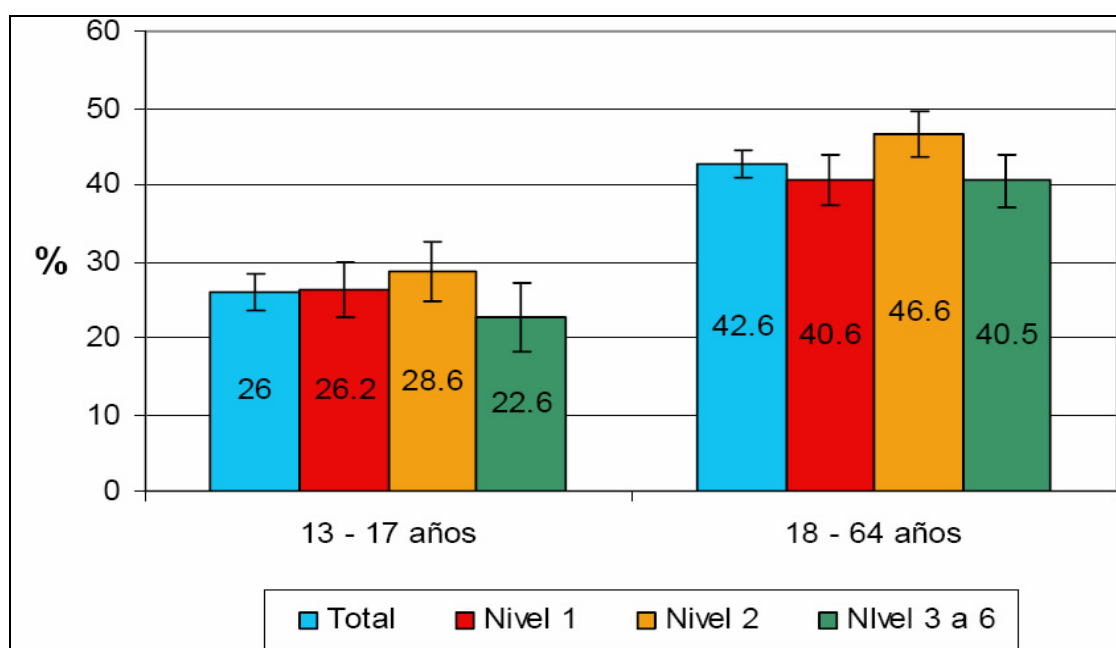


Figura 4. Porcentaje de actividad física mínima en Colombia según nivel socioeconómico

Fuente: Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN) – 2005

1.7.3 Servicios fitness

El fitness se define como toda actividad física realizada en forma sistemática y que tenga una orientación en función de la salud. El fitness se relaciona con la gimnasia y el sentirse bien, a través de actividades realizadas periódicamente y sin riesgo de la salud.

El fitness busca que los hombres y mujeres alcancen los siguientes objetivos: resistencia general aeróbica, obtenida a través del entrenamiento aeróbico;

resistencia muscular focalizada, capacidad del músculo para repetir un movimiento, algunas veces, mantenerlo estático y en tensión por un largo periodo de tiempo; fuerza: capacidad que tiene un músculo para ejercer mucha tensión; flexibilidad corporal general, núcleos articulares dentro del rango normal de sus características; composición corporal armoniosa: adecuados niveles de grasas, huesos y músculos del cuerpo.

Los servicios fitness se refieren a toda empresa que tiene como objetivo entregar servicios relacionados con esta actividad, involucrando tanto el ejercicio físico como también la salud. Estos servicios han crecido en el último tiempo, logrando una gran presencia a nivel nacional y regional. Están representados desde los pequeños gimnasios de barrio hasta las grandes cadenas.

1.8 Marco conceptual

En esta sección se presentan los diferentes conceptos administrativos y técnicos que se manejan dentro de la investigación y los que son utilizados en el sector del entrenamiento personal, los cuales enriquecerán los conocimientos en torno al sector, por medio de una serie de ideas o conceptos organizados de tal manera que sean fáciles de comunicar a los demás.

1.8.1 Mercado

El mercado comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro¹¹.

1.8.2 Oferta y Demanda

Demanda: La demanda se refiere al comportamiento de los compradores. Expresa una relación entre dos variables económicas; a) el precio de un bien en particular y b) la cantidad de ese bien que los consumidores estarán dispuestos y en condiciones de adquirir, a ese precio durante un período específico si los demás factores permanecen constantes.

Oferta: La oferta tiene relación con el comportamiento de los productores, o vendedores. Refleja la disposición que tienen de ofrecer bienes o servicios a cambio de un pago o reconocimiento expresado en un precio.

La oferta de determinado artículo se define como “las diferentes cantidades que los productores estarán dispuestos y en condiciones de ofrecer en el mercado en función de los distintos niveles de precios posibles, en determinado tiempo”¹².

¹¹ Cleland, King, 1993

¹² Miranda, 2001

Dos aspectos básicos condicionan a los productores o vendedores:

1. El deseo de obtener mayores utilidades que los lleva a buscar formas de minimizar los costos.
2. El hecho de que un aumento desmedido en la producción puede conducir a un aumento proporcional mayor en los costos.

El precio para el productor es el que determina el ingreso que le permite cubrir los costos de producción o adquisición del producto y las ganancias esperadas, de tal manera que cuando los precios suben los oferentes se motivan a ofrecer mayor cantidad de productos y viceversa.

1.8.3 Encuesta y cuestionario

Encuesta: La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Cuestionario: El cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

1.8.4 Muestra

Muestra es el número de elementos, elegidos ó no al azar, tomado de un universo cuyos resultados deberán extrapolarse al mismo, con la condición de que sean representativos de la población. No es necesario encuestar ni observar a todos los que pueden arrojar luz sobre un problema. Basta recabar datos de una muestra, a condición de que sus reacciones sean representativas del grupo entero. La clave de la investigación de mercados es determinar si la muestra suministra suficiente información.

La idea central en que se fundamenta el muestreo es que, un número pequeño de objetos (una muestra) seleccionada adecuadamente de una cantidad mayor de ellos (un universo o población) debe reunir las mismas características y casi en la misma proporción que el número más grande.

Para conseguir datos confiables, hay que aplicar la técnica correcta al seleccionar la muestra. Aunque existen numerosas técnicas muestrales, sólo las muestras aleatorias o probabilísticas son adecuadas para hacer generalizaciones de una

muestra a un universo. Se extrae una muestra aleatoria, de modo que todos los miembros del universo tengan las mismas probabilidades de ser incluidos en ella.

Empleando la estadística y fundamentándonos en la información obtenida por medio de una muestra, se puede decir cómo es probablemente una población. Igualmente, se pueden tomar los datos relativos a la población para predecir cómo deben ser probablemente las muestras.

1.8.5 Mercadotecnia

Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales¹³.

1.8.6 Investigación de mercados

Es una herramienta para determinar cuáles son los deseos y necesidades del mercado, que disminuyen en riesgo¹⁴.

1.8.7 Plan de mercadeo

Es el documento que guía todas las actividades de mercadeo para una empresa o un producto. Establece los objetivos, define cómo se medirá el éxito, y describe las estrategias y tácticas que se utilizarán.

1.8.8 Administración

Proceso mediante el cual se manejan recursos de forma eficiente para obtener objetivos o resultados óptimos, esto se logra por medio del proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir y controlar).

1.8.9 Calidad

Proceso sugerido por una empresa de negocios de asegurarse que sus productos o servicios cumplen con requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa.

¹³ Stanton, 2005, p. 69

¹⁴ Pope, p. 9

1.8.10 Diagnóstico

Etapa de la consultaría en la cual se describe sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. Calificación u opinión experta que se da de una situación tras haberla estudiado a fondo.

1.8.11 Mercado meta

Grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una mezcla de marketing.

1.8.12 Mercado

Gente u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar.

1.8.13 Organigrama

Cuadro que formaliza las estructuras de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma: Las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y las dependencias funcionales.

1.8.14 Población objetivo

Grupo al que se dirige el proyecto

1.8.15 Precio

Lo que se paga en un intercambio para adquirir un bien o un servicio.

1.8.16 Segmentación del mercado

Proceso de dividir un mercado en segmentos, o grupos significativos relativamente similares e identificables.

1.8.17 Acondicionamiento físico

Ejercicio crónico y regular cuyo objetivo es obtener y mantener unos niveles altos de los componentes de fitness.

1.8.18 Actividad física

Cualquier movimiento del cuerpo producido por los músculos y que genera un gasto energético. Carece de rigurosidad, objetivos y un diseño en su programación, planificación y estructura.

1.8.19 Condición física

Es la resultante de una serie de variables que conforman un grado de rendimiento determinado por integración de las potencialidades físicas de un individuo.

1.8.20 Ejercicio físico

Acto físicomotriz intencionado y programado, específico y sistemático con un objetivo definido.

1.8.21 Salud

Es un estado del organismo en el que todas sus funciones se efectúan normalmente, teniendo en cuenta las dimensiones físicas, sociales y psicológicas; no es meramente la ausencia de enfermedad o incapacidad.

1.8.22 Valoración física

Procedimiento por medio del cual se define el estado de las capacidades físicas y las variables relacionadas con el desempeño físico de un individuo.

1.9 Marco Legal

En el marco legal se presentan las gestiones comerciales, tributarias y de funcionamiento que son necesarias para el funcionamiento legal de cualquier empresa dentro de las normas vigentes en el país.

Tener en funcionamiento cualquier tipo de sociedad conlleva un proceso legal en el que se deben tener claras las normas vigentes que hay que cumplir, dado que la omisión de alguno de ellos puede hacer que la empresa ó el equipo de trabajo se encuentren con problemas legales y hasta puede presentarse el cierre temporal o definitivo de la empresa.

1.9.1 Normas que rigen los centros deportivos

Cada vez las normas y políticas gubernamentales en cabeza de sus representantes como la Secretaría de Salud de Bogotá elevan sus exigencias a las instituciones prestadoras de servicios de salud buscando la seguridad de los usuarios, la oferta de servicios de calidad y la minimización del riesgo.

Ley 729 de diciembre de 2001: Según ésta ley éste tipo de establecimientos se rigen no solo como Centro de Acondicionamiento y Preparación Física (CAPF) sino como Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS). Esto implica el cumplimiento de todas las leyes en salud vigentes en el Sistema de Salud Colombiano.

Dentro de las normas de obligatorio cumplimiento se encuentra el Sistema único de Habilitación, el cual hace parte del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud. La habilitación se define como el conjunto de normas, requisitos, procedimientos y condiciones mínimas y de carácter obligatorio para permanecer en el Sistema de Salud Colombiano. Estas normas y condiciones también abarcan el soporte técnico científico, técnico administrativo y patrimonial - financiero.

Esta ley está soportada en un capital humano idóneo, infraestructura adecuada, tecnología de avanzada, insumos de calidad, procesos controlados que verifican su cumplimiento y un compromiso de la alta gerencia que se convierte en el eje de la organización.

Por medio de esta ley se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. La creación de esta ley tiene como fundamento el Art. 52 de la Constitución Política, donde dice que el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social y reconoce el derecho del pueblo colombiano a la recreación, a la práctica del deporte, y el aprovechamiento del tiempo libre.

El fundamento legal es el Art. 81 de la ley 181 de 1995, donde dice que las academias, gimnasios y demás organizaciones comerciales en áreas y actividades deportivas de educación física y de artes marciales, serán autorizadas y controladas por los entes deportivos municipales. Corresponderá a éste velar para que los servicios prestados en estas organizaciones se adecuen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva.

Esto hace parte del análisis, no debe ir aquí

Ley 590 de 2000: Esta ley fue establecida por el Congreso de Colombia y trata de las disposiciones para promover el desarrollo de las micro y medianas empresas. El objeto de esta ley es:

1. Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas teniendo en cuenta los beneficios que aportan tanto para la sociedad como para el país.

2. Estimular la formación de mercados, en donde se tenga la posibilidad de una mayor participación.
3. Introducir mejores condiciones en cuanto al entorno institucional se trata.
4. Promover dotación de factores como lo son la materia prima, la capacitación y los préstamos financieros.
5. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas favorables al desarrollo y la competitividad.
6. Coayudar a las micros, pequeñas y medianas empresas a crear alianzas estratégicas entre la entidad privada y la entidad pública.

La Ley 232 de 1995: determina los requerimientos a establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios. Allí se dictan normas para el funcionamiento de establecimientos comerciales; entendiendo como establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizado por un empresario para realizar los fines de la empresa¹⁵.

El artículo uno de la ley 232 de 1995 señala que “Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no estén expresamente ordenado por el legislador”.

Sin embargo es necesario para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos¹⁶:

1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
2. Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9a de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
3. Para los establecimientos en donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de

¹⁵ Artículo 515 del Código de Comercio

¹⁶ artículo 2, ley 232 de 1995

pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.

4. Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción.
5. Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

Según el decreto 1879 de 2008 por el cual se reglamenta la ley 232 de 1995 en su artículo 1, los requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación, los cuales las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitas de control, podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, son los siguientes:

1. Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva.
2. Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor.
3. Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio, además de los requisitos señalados anteriormente deberá cumplir con:

1. Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
2. Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

“Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1º del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de

funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador”¹⁷.

Para que se dé cumplimiento al requisito referente al uso del suelo, ubicación y destinación se debe en primer lugar desarrollar la actividad en un sector que la permita, lo cual se determina directamente sobre los planos o solicitando el concepto ante las Curadurías Urbanas o ante el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, y en segundo lugar se debe acreditar que la construcción es idónea para el desarrollo de la actividad, por expresa disposición de los artículos 336 y 337 del Decreto 190 de 2004¹⁸ y donde no este reglamentado por el artículo 291 del Acuerdo 6 de 1990, verificadas estas dos situaciones puede considerarse que el requisito se está cumpliendo.

Respecto al cumplimiento de las normas sobre intensidad auditiva debe señalarse que las normas que regulan la materia¹⁹, no exigen la presentación de un concepto o certificación, sin embargo cuando se requiere investigar por ese hecho se realizan las mediciones respectivas para determinarlo.

Señala la ley 232, como uno de los requisitos para los establecimientos comerciales es cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

Al respecto, y dadas las competencias asignadas a las distintas autoridades distritales, corresponde a la Secretaría de Salud, la verificación de las condiciones sanitarias a los establecimientos, entre ellos, los comerciales, siendo la idónea para certificar dicho cumplimiento, es así como la acreditación de cumplimiento se da una vez se ajustan a los requerimientos de la ley Sanitaria, los cuales son verificados por dicha autoridad.

La exigencia de la autorización por parte de los titulares de derechos de autor o de su representante como requisito para su ejecución pública, se hace en cumplimiento de la Ley 23 de 1982.

De acuerdo con lo dispuesto y conforme al concepto No. 99054565 de 1999 de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, la ejecución pública se entiende como una comunicación directa cuando se realiza por medio de la interpretación o ejecución “en vivo” y como una comunicación indirecta cuando se comunica públicamente por cualquier medio (radio, televisión, casete, discos). En dicho concepto, se concluyó que en el ámbito de un establecimiento comercial tener un televisor o un radio implica una comunicación pública de música que corresponde a uno de los casos de ejecución pública de obras musicales en forma indirecta.

¹⁷ parágrafo Artículo 2, Decreto 1879 de 2008

¹⁸ compilatorio del POT

¹⁹ Decreto Nacional 948 de 1995 y Resolución 8321 de 1983 del Ministerio de Salud

Otro de los requisitos, el registro mercantil vigente se acredita mediante el aporte del certificado expedido por la Cámara de Comercio de Bogotá, donde se señale la vigencia de la matrícula para el año donde se exige el requisito.

El Decreto 854 de 2001, mediante el cual se delegan funciones al Alcalde Mayor y se precisan atribuciones propias de algunos empleados de la administración Distrital, señala en el artículo 53 que corresponde a los Alcaldes Locales de Bogotá D.C., realizar la imposición del régimen sancionatorio previsto en la ley 232 de 1995, respecto a los establecimientos comerciales.

Decreto 619 de 2000: Para ello se debe consultar el Decreto 619 de 2000 y el Decreto 737 de 2000, del Acuerdo 6 de 1990 en los cuales se dictan las disposiciones generales sobre los usos urbanos, las condiciones de su funcionamiento en los establecimientos, y se clasifican las actividades según los distintos grupos y clases de usos.

Acuerdo 6 de 1990 y sus decretos reglamentarios, así:

Tabla 1. Clasificación de las actividades

ACTIVIDAD MENCIONADA	TIPO DE USO	OBSERVACIONES
Gimnasios	Comercio Zonal IIA	El uso de gimnasio de acondicionamiento físico y cardiovascular se clasifica en el Decreto 639 de 07/10/96.

Decreto 854 de 2001: El Decreto 854 de 2001, indica que el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA), hoy Secretaría Distrital de Ambiente, capacitará de manera permanente a los funcionarios que los Alcaldes Locales designen, en el manejo de los equipos que se requieran para efectuar las mediciones de niveles de presión sonora y que de la misma forma debe apoyar con sonómetros a las localidades que presenten mayores índices de quejas por perturbación auditiva, producidos por establecimientos comerciales abiertos al público.

El ruido como factor de interés ambiental consagrado en el artículo 33 del Decreto Ley 2811 de 1974, reglamentado por el Decreto 948 de 1995, expresó que se debían establecer las condiciones y requisitos necesarios para preservar y mantener la salud y tranquilidad de los habitantes, mediante control de ruidos originados en actividades industriales, comerciales, domésticas, deportivas, de esparcimiento, vehículos y transporte o de otras actividades análogas, encontró el límite de permisibilidad inicialmente en la resolución No. 8321 de 1983 expedida por el Ministerio de Salud, los parámetros legales máximos de emisión, posteriormente en el Decreto 948 de 1995, donde en el artículo 15 clasifica los sectores de restricción de ruido ambiental dividiéndolos en cuatro sectores a saber:

Sector A "Tranquilidad y Silencio" corresponde a: Hospitales, guarderías, bibliotecas, sanatorios y hogares geriátricos, sector B "Tranquilidad y Ruido Moderado" corresponde a: zonas residenciales o exclusivamente destinadas para el desarrollo habitacional, parques en zona urbana, escuelas, universidades y colegios;

Sector C "Ruido Intermedio y Restringido" Corresponde a : Zonas de uso permitido industriales y comerciales, oficinas, uso institucional y otros usos relacionados y sector D "Zona Suburbana o rural de tranquilidad y ruido moderado" corresponde a: Áreas rurales habitadas destinadas a la explotación agropecuaria o zonas residenciales suburbanas y zonas de recreación y descanso, amplía la restricción la resolución No. 627 de 2006 a las zonas de reservas naturales y parques naturales. El Decreto Nacional 948 de 1995 señala en el artículo 14 que el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial debía fijar mediante resolución la norma nacional de emisión de ruido y de ruido ambiental para todo el territorio nacional. Es así como en cumplimiento de tal atribución se expidió la Resolución No. 0627 del 7 de abril de 2006. La clasificación los sectores A y B mencionados, se encuentra igualmente en la resolución 627 de 2006.

Estas normas no establecen como requisito la acreditación, es decir, que se presente un concepto o certificación, pero en todo caso es necesario realizar las mediciones respectivas que permitan determinar el cumplimiento de los niveles mínimos permitidos según el sector. La Resolución 627 de 2006 indica en el artículo 9 los estándares máximos permisibles de emisión de ruido, conforme se muestra en la Tabla 2, que se transcribe a continuación:

Tabla 2. Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido expresados en decibeles (DB)

Sector	Subsector	Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido en dB(A)	
		Día	Noche
Sector A. Tranquilidad y Silencio	Hospitales, bibliotecas, guarderías, sanatorios, hogares geriátricos.	55	50
Sector B. Tranquilidad y Ruido Moderado	Zonas residenciales o exclusivamente destinadas para desarrollo habitacional, hotelería y hospedajes.	65	55
	Universidades, colegios, escuelas, centros de estudio e investigación.		
	Parques en zonas urbanas diferentes a los parques mecánicos al aire libre.		
Sector C. Ruido Intermedio Restringido	Zonas con usos permitidos industriales, como industrias en general, zonas portuarias, parques industriales, zonas francas.	75	75
	Zonas con usos permitidos comerciales, como centros comerciales, almacenes, locales o instalaciones de tipo comercial, talleres de mecánica automotriz e industrial, centros	70	60

	deportivos y recreativos, gimnasios, restaurantes, bares, tabernas, discotecas, bingos, casinos.		
	Zonas con usos permitidos de oficinas.	65	55
	Zonas con usos institucionales		
	ZONAS CON OTROS USOS RELACIONADOS, COMO PARQUES MECÁNICOS AL AIRE LIBRE, ÁREAS DESTINADAS A ESPECTÁCULOS PÚBLICOS AL AIRE LIBRE.	80	75
Sector D. Zona Suburbana o Rural de Tranquilidad y Ruido Moderado	Residencial suburbana.	55	50
	Rural habitada destinada a explotación agropecuaria. Zonas de Recreación y descanso, como parques naturales y reservas naturales.		

Decreto 959 de 2000: El Decreto 959 del 2000 reglamenta la publicidad visual exterior en el distrito capital, el cual mediante el artículo 2 define la publicidad exterior como “el medio masivo de comunicación, permanente o temporal, fijo o móvil, que se destine a llamar la atención del público a través de leyendas o elementos visuales en general, tales como dibujos, fotografías, letreros o cualquier otra forma de imagen que se haga visible desde las vías de uso público, bien sean peatonales, vehiculares, aéreas, terrestres o acuáticas, y cuyo fin sea comercial, cívico, cultural, político, institucional o informativo. Tales medios pueden ser vallas, avisos, tableros electrónicos, pasacalles, pendones, colombinas, carteleras, globos, y otros similares”.

Dentro de los avisos se deberán reunir las siguientes características según el artículo 7 del decreto nombrado:

1. Sólo podrá existir un aviso por fachada de establecimiento, salvo que la edificación contenga dos (2) o más fachadas en cuyo caso se autorizará uno por cada uno de ellas. Lo anterior sin perjuicio de aquellos establecimientos que puedan dividir su aviso según las reglas contenidas en este artículo.
2. Los avisos no podrán exceder el 30% del área de la fachada del respectivo establecimiento.
3. Cuando en una misma edificación se desarrolle varias actividades comerciales éstas se anuncian observando los requerimientos de este acuerdo. Cuando en la misma edificación existan establecimientos de comercio con fachadas hacia la vía pública cada uno de ellos podrá anunciar en su respectiva fachada observando las limitaciones anteriores.

4. Las estaciones para el expendio de combustible y los establecimientos comerciales con área de parqueo superior a 2.500 m² podrán colocar un aviso comercial separado de la fachada, dentro del perímetro del predio, siempre y cuando no anuncie en mismo un sentido visual del que se encuentre en la fachada del establecimiento comercial ni se ubique en zonas de protección ambiental, zonas de sesión tipo A, andenes, calzadas de vías y donde este acuerdo lo prohíbe. En este caso, la altura máxima permitida será de quince (15) metros contados desde el nivel del piso hasta el punto más alto y la superficie no podrá ser superior a 15 metros cuadrados.
5. Los edificios de oficinas ubicados sobre ejes de actividad múltiple que tengan más de cinco pisos podrán tener su propia identificación la cual podrá estar ubicada en su cubierta o en la parte superior de la fachada.
6. En los inmuebles donde operen redes de cajeros automáticos se permitirá que éstos cuenten con sus respectivos avisos, los cuales se consideran para todos los efectos avisos distintos de aquellos que corresponden a los establecimientos de comercio ubicados en el inmueble. En todo caso estos avisos no podrán ocupar más del 30% del área del frente cajero.

No está permitido colocar avisos bajo las siguientes condiciones:

1. Los avisos volados o salientes de la fachada.
2. Los que sean elaborados con pintura o materiales reflectivos.
3. Los pintados o incorporados en cualquier forma a las ventanas o puertas de la edificación.
4. Los adosados o suspendidos en antepechos superiores al segundo piso.

2. METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan los procedimientos que se realizarán en la investigación y las técnicas de recolección de información que se usarán para cumplir con los objetivos planteados.

2.1 Tipo de investigación

El proyecto de enmarca en una investigación descriptiva, porque el estudio identifica características del universo de investigación, como por ejemplo (el número de la población, señala comportamientos sociales, preferencias de consumo de práctica de deporte, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación).

Así mismo, se obtiene información de personas con conocimiento del sector y de las personas que se encuentran laborando y haciendo uso del servicio prestado, contribuyendo con aportes necesarios, basados en sus conocimientos, experiencias y necesidades.

2.2 Métodos de investigación

A continuación se relacionan y se profundiza en los métodos de investigación para el desarrollo de la investigación.

2.2.1 Método de observación

La observación es el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes de la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos procesos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Para el uso de este método, se hicieron observaciones de una hora por día, tres días a la semana, en días en los que especialmente había mayor afluencia de clientes. Estas observaciones periódicas, se realizaron durante un lapso de siete semanas, identificando rasgos propios del servicio prestado dentro del gimnasio. Se utiliza el tipo de observación de campo y de laboratorio. Este tipo de observación se define así:

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. La investigación social y la educativa recurren en gran medida a esta modalidad. La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados, para observar sus comportamientos y actitudes²⁰.

Este método se tomó como la herramienta más apropiada teniendo en cuenta que permitirá diagnosticar y analizar la situación actual del gimnasio Cronos Gym Fitness identificando las falencias y la causa – efecto de las mismas, al igual que las fortalezas, de tal manera que se pueda desarrollar el plan de mejoramiento de la empresa, así mismo identificar y poder evaluar las preferencias de los usuarios.

Este método también facilitara determinar los gustos en cuanto a las instalaciones para posteriormente y de ser necesario hacer modificaciones para que facilite y motive la actividad física.

²⁰ Puente, online

2.2.2 Método Inductivo

A partir del método de observación se pretende llegar a conclusiones cercanas a la realidad sobre las situaciones observadas y acordes con el planteamiento del problema de la presente investigación.

En la investigación pretende proponer un plan de desarrollo empresarial para el gimnasio Cronos Gym Fitness que sea el más conveniente y apropiado para el crecimiento y posicionamiento.

2.2.3 Método deductivo

A partir de situaciones generales que se lleguen a identificar en el establecimiento, se llegará a las explicaciones particulares contenidas en la situación observada, con el propósito de analizar los hechos o situaciones que deben ser evaluados en lo correspondiente a las necesidades de implementar una estructura administrativa para que pueda presentarse como una oportunidad de desarrollo empresarial.

2.2.4 Método de análisis

Se identificarán características, debilidades y fortalezas en cuanto a la prestación del servicio del centro deportivo con lo cual se establecerá una relación de las causas y efectos de la situación actual del establecimiento, en la prestación del servicio para la práctica del deporte dirigido.

2.2.5 Método de síntesis

Explicación clara sobre los aspectos que se tomarán como referencia para la implementación del plan de desarrollo del Gimnasio Cronos Gym Fitness en la localidad de Kennedy, específicamente en el sector del Tintal, relacionando los componentes del problema y dando las explicaciones necesarias para continuar con el problema de investigación.

2.3 Fuentes para la recolección de la información

Las fuentes y técnicas a las que se acudirá en la presente investigación para obtención de la información objeto de análisis son:

2.3.1 Fuentes primarias

Los datos se obtendrán de forma oral y escrita, se recopilarán directamente por el equipo investigador a través de relatos. El acercamiento se hará de manera

personalizada y se abarcaran temas como los antecedentes, funcionamiento y expectativas del propietario, se hablará con clientes actuales y potenciales, y así mismo, con las personas más cercanas, como los empleados del gimnasio. Para este estudio en particular se utilizará la técnica de observación directa y encuesta.

Testimonio: Se tomarán testimonios y aportes del propietario, empleados, clientes actuales y potenciales del gimnasio Cronos Gym Fitness donde se realizará el proyecto.

Observación: Se utilizará como técnica de recolección de información confiable y veraz para entrar en contacto con la realidad del establecimiento, se examinarán atentamente los diferentes procesos y funcionamiento en general, para definir y valorar los datos primordiales que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación, y así, poder establecer una estructura administrativa que permita brindar un mejor servicio a los afiliados y empleados, y a su vez lograr un posicionamiento vital en el sector.

Encuesta: Se aplicará una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, dirigida a clientes actuales y potenciales del Gimnasio Cronos Gym Fitness con el fin de establecer cuáles son los servicios que más demandan, y encontrar las necesidades y expectativas frente al tema para tener un panorama más claro, y poder diseñar estrategias en el plan de desarrollo empresarial.

2.3.2 Fuentes secundarias

Se recurrirá a fuentes secundarias como: libros, periódicos, y otros materiales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, reglamentos (de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Constitución Colombiana, decretos, nuevas leyes, reformas, etc.), libros de administración de creación de empresa, contabilidad, mercados e internet, etc.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Definir el direccionamiento estratégico debe ser el punto de partida para redefinir una política administrativa, con el fin de hacerla sostenible a mediano y a largo plazo. Lo fundamental de ese objetivo es que sea cuantificable, para lograr detectar a tiempo problemas que se presenten con el resultado de las estrategias definidas. La otra razón es simpleza.

La empresa CRONOS GYM, ha venido prestando sus servicios de entrenamiento físico bajo una administración empírica, lo que a la fecha no le ha permitido a su propietario realizar un balance de la operación desde su creación hasta la actualidad; situación que crea cierto grado de incertidumbre y que le pone en desventaja frente a las empresas del sector bajo una administración formal, sin mencionar el aumento en la apertura de establecimientos de la misma naturaleza, lo cual hace que el nivel de exigencia y competitividad sea mayor.

3.1 Misión

En la actualidad el gimnasio Cronos Gym Fitness no tiene misión empresarial, por lo cual se debe establecer, ya que una empresa sin misión no tiene una identidad que comunicar ni una tarea definida y clara a la cual dedicar todos sus esfuerzos. En la declaración de misión según Morrissey (1995), se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué se está en él, a quien se sirve y los principios y valores bajo los cuales se pretende funcionar.

La formulación de la misión ayudará a mantener claridad y conciencia del propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones primordiales que se tendrán que tomar. Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto del negocio. También puede servir como documento de relaciones públicas si ha sido preparada adecuadamente ganándonos la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización²¹.

²¹ Morrissey, 1995

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que se ofrece al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. No es lo mismo decir: satisfacer la demanda del cliente, que ofrecerle costos bajos, entrega a tiempo, garantías, etc.

3.2 Visión

Al igual que la misión, la visión no está formulada. Sin pensamiento a futuro y sin perspectiva, es casi impensable hablar de estrategia, esta persigue expresamente "ampliar el horizonte de oportunidades de la empresa"²².

En este sentido la declaración de la visión es de gran relevancia dentro del pensamiento estratégico, es una representación de lo que se cree debe ser el futuro para la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etc. Una declaración de visión bien formulada debe ser breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión y clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

3.3 Valores empresariales

Los valores empresariales no están definidos para Cronos Gym Fitness. Sin embargo los valores representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro, es entonces primordial definirlos dentro de una planeación estratégica de la empresa. Estos valores traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

Todo lo que aporte una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y saber cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y también nos dará luces sobre la manera de administrar²³.

Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de la misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el cliente.

²² Morrissey, 1995

²³ Morrissey, 1995

3.4 Definición del servicio

Según el administrador del gimnasio el servicio está enfocado en facilitar y contribuir a las personas para crear y desarrollar el hábito de acondicionamiento, entrenamiento y mantenimiento físico, que redunde en el bienestar de las mismas a nivel físico, mental y social. Por otro lado crear y desarrollar un entrenamiento acorde con cada persona, de acuerdo con sus capacidades, necesidades y expectativas, para ello la rutina desde el primer momento de ingreso serán en su orden:

1. Crear la ficha técnica desarrollada por el entrenador, mediante una evaluación física (Anexo C).
2. Crear rutina sugerida por el entrenador asignado, la cual se debe ir cambiando de acuerdo a la evolución física del usuario (Anexo B).
3. Seguimiento y acompañamiento a la rutina.
4. Disposición de toda la dotación del centro deportivo (maquinas, cafetería, sauna, lockers), para un entrenamiento completo, seguro, cómodo y confortable.

3.5 Objetivo del servicio

Prestar servicios de entrenamiento personalizado, de acuerdo con las condiciones físicas, necesidades y expectativas de cada uno de los clientes.

Así mismo posicionarlo como uno de los mejores gimnasios en el sector del Tintal, brindando un excelente servicio a sus afiliados y un buen ambiente laboral para sus empleados con el fin de crear fidelización en los afiliados y colaboradores, lo que se verá reflejado en la rentabilidad y éxito del negocio.

Brindar un espacio de socialización sano, atendiendo a los habitantes del sector, y mejorando la calidad de vida.

4. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un apoyo para la dirección superior, no obstante, éste no garantiza una solución en todos los casos, más bien es una guía que sirve sólomente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez trata de reducir al mínimo el margen de error posible.

Cualquier organización, pública, privada, o sin ánimo de lucro, siempre tendrá un objetivo que lograr y para ello deberá primero elaborar un plan que indique los objetivos específicos de la empresa y las estrategias que permitan alcanzarlos. Sin embargo su objetivo estratégico básico siempre será satisfacer las necesidades y deseos de las personas que conforman el mercado, involucrando para ello sus áreas de producción, finanzas, personal y mercados a fin de desarrollar productos o servicios para sus consumidores actuales y potenciales. Para poner en práctica sus estrategias, debe considerar las etapas del proceso de marketing: investigación de mercados, análisis del mercado, presupuestos comerciales, mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución), ejecución, control, y evaluación.

La investigación de mercados en todos estos procesos sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita riesgos y ayuda a que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre.

Dentro de esta concepción total de la empresa puede verse que la investigación de mercados es una rama del marketing que se sirve de varias ciencias para crear y establecer un sistema de información que por medio de un proceso técnico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes de información primaria y secundarias, a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa²⁴.

En la realización del estudio de mercado se usaron tanto fuentes primarias como secundarias, destacándose dentro de las fuentes primarias una encuesta realizada a los actuales usuarios del gimnasio. En la investigación se busca recopilar la mayor cantidad de información y una de las principales fuentes para esto son las encuestas porque brindan la oportunidad de establecer parámetros que permitirán el desarrollo de investigación. Es por esto que por medio de la aplicación de encuestas a los afiliados del Gimnasio Cronos Gym Fitness del sector del Tintal, se podrán conocer

²⁴ Jany, 2005

los gustos hacia la práctica del deporte, maquinaria predilecta para la ejercitación y aspecto generales del servicio, sujetos a realizar algún cambio.

4.1 Encuesta

La encuesta tiene como objeto determinar expectativas y observaciones de los afiliados al GIMNASIO CRONOS GYM FITNESS, de la zona del Tintal relacionadas con el servicio que se presta y las expectativas del mismo. A continuación se muestra el formato de la encuesta aplicada.

Por favor marque con una X la respuesta más acorde con su situación

1. Su actividad principal es:

- a) Trabajador independiente
- b) Trabajador dependiente
- c) Estudiante
- d) Otro, ¿cuál? _____

2. Su edad se encuentra entre los siguientes rangos:

- a) Menos de 18 años
- b) Entre 18 y 30 años
- c) Entre 30 y 40 años
- d) Mas de 40 años

3. Sus ingresos mensuales están en alguno de los siguientes rangos:

- a) Menos de \$230.749
- b) Entre \$230.750 y \$461.500
- c) Entre \$461.501 y \$923.000
- d) Entre \$923.001 y \$1.846.000
- e) Superior a 1.846.001

4. ¿Qué clase de servicios le gustaría encontrar en el gimnasio?

- a) Cafetería – frutería
- b) Sauna
- c) Centro de estética y belleza
- d) Servicio medico
- e) Nutricionista
- f) Otro, ¿cuál? _____

5. ¿Qué ventajas le gustaría encontrar en el gimnasio?

- a) Entrenamiento adecuado
- b) Asesoría
- c) Seguridad
- d) Otra, ¿cuál? _____

6. ¿Usted está dispuesto a pagar por este tipo de servicio?

- a) Entre \$25.000 y \$30.000
- a) Entre \$30.000 y \$35.000
- b) Entre \$35.001 y \$40.000
- c) Entre \$40.001 y \$45.000
- d) Más de \$45.001

7. ¿Considera que la maquinaria con la que cuenta el gimnasio está acorde

con el entrenamiento que usted necesita?

Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

8. ¿Qué maquinaria le gustaría encontrar?

9. ¿Qué aspectos quisiera que se mejoraran en el gimnasio?

10. ¿Los horarios de atención se ajustan a su disponibilidad de tiempo?

Si ____ No ____
¿Por qué? _____

11. ¿Cuál es el horario que se ajusta a su disponibilidad de tiempo y estaría en condiciones de asistir.

12. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?

13. ¿Califique la atención y asesoría prestada por las personas que le atienden?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- e) Deficiente

¿Por qué? _____

Observaciones y/o comentarios:

Sexo: M ____ F ____

Nombre: _____

Tel: _____ e-mail: _____

Otra fuente primaria empleada fue la observación, que se empleo como instrumento complementario a la encuesta a la hora de caracterizar los clientes, ésta se hizo observando los comportamientos de los clientes sobre los diferentes servicios del gimnasio y afluencia de usuarios en diferentes horarios, registrando así todo esto en las respectivas fichas de observación. Para el uso de este método, se hicieron observaciones de una hora por día, tres días a la semana, en días en los que especialmente había mayor afluencia de clientes. Estas observaciones se realizaron durante un lapso de siete semanas, logrando identificar rasgos propios del servicio prestado dentro del gimnasio.

4.2 Muestra

A fin de entender cómo se pueden aplicar los métodos estadísticos se debe distinguir entre población y muestra. Para Berenson y Levine, “Una Población (o universo) es la totalidad de artículos o cosas a consideración. Una muestra es la parte que se ha seleccionado para el análisis” (2001).

Para Manson, Lind y Marchal existen grandes dificultades al plantear el tamaño de la muestra, por esto “Una de las preocupaciones más comunes cuando se diseña un estudio es, cuántos elementos deben incluirse en la muestra” (2000). Si está demasiado grande, se derrocha inútilmente dinero en la recolección de datos. De forma semejante, si la muestra es demasiado pequeña, las conclusiones resultantes podrían ser incorrectas.

Según Manson, Lind y Marchal, la muestra probabilística es la “muestra que selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluido en la muestra en particular, en la muestra aleatoria simple cada sujeto tiene la misma oportunidad de selección que cualquier otro sujeto en cada etapa sucesiva del proceso de selección” (2000).

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos: Error permitido, nivel de confianza estimado y el carácter finito o infinito de la población.

El investigador selecciona el nivel de confianza, el error máximo permisible y el tercer factor al determinar el tamaño de una muestra; ésta última es la desviación estándar de la población.

En este caso se empleo la siguiente ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra, la cual es aplicable a poblaciones finitas (de menos de 100,000 personas):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos de la población o universo. (Número total de afiliados= 126).

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z = valor asentado en tablas estadísticas que garantizan estimaciones a una confianza prefijada.

E = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio).

En este caso el valor de P y de Q son desconocidos y a la vez la encuesta abarca diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser desiguales, por lo cual es conveniente tomar el caso más adecuado, es decir, aquel en que se necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = Q = 50$, luego, $P = 50$ y $Q = 50$. (Manson, Lind y Marchal, 2000).

Se consideró un nivel de confianza de 95%, para lo cual Z es igual a 1,96²⁵, y un margen de error del 5%.

Por lo tanto se estiman los siguientes valores para aplicar en el cálculo de la muestra:

$N = 126$ (total de afiliados al gimnasio)

$P = 50$

$Q = 50$

$Z = 1,96$

$E = 5\%$ (error máximo permitido)

Al realizar el cálculo de elementos de la muestra da un resultado de 95, por lo cual la encuesta se aplicó a 95 de los afiliados al gimnasio en la actualidad.

4.3 Análisis de la información

Para la recolección de información se elaboró una base de datos en Excel, partiendo de una previa codificación de las preguntas a fin de facilitar su captura, la misma que se realizó atendiendo las preguntas del cuestionario cuyas respuestas se

²⁵ Según tablas estadísticas.

contestaban a través de opciones múltiples y respuesta abierta. Estas fueron tabuladas y posteriormente revisadas. Para efectos de interpretación se llevo a cabo un análisis de porcentajes que proporcionaron, la base para la descripción de los resultados obtenidos.

1. Pregunta 1. (Su actividad principal es): el 53% de los clientes del gimnasio Cronos Gym son empleados dependientes, un 29% ejerce una actividad económica a nivel independiente y un 15% manifestó ser estudiante. Por otro lado un 3% afirmó ejercer otro tipo de actividad como amas de casa. Por tanto, se observa que los usuarios del gimnasio realizan algún tipo de actividad económica ya sea a nivel de trabajador dependiente o independiente, con un 82% (donde el 53% son dependientes y el 29% son independientes).

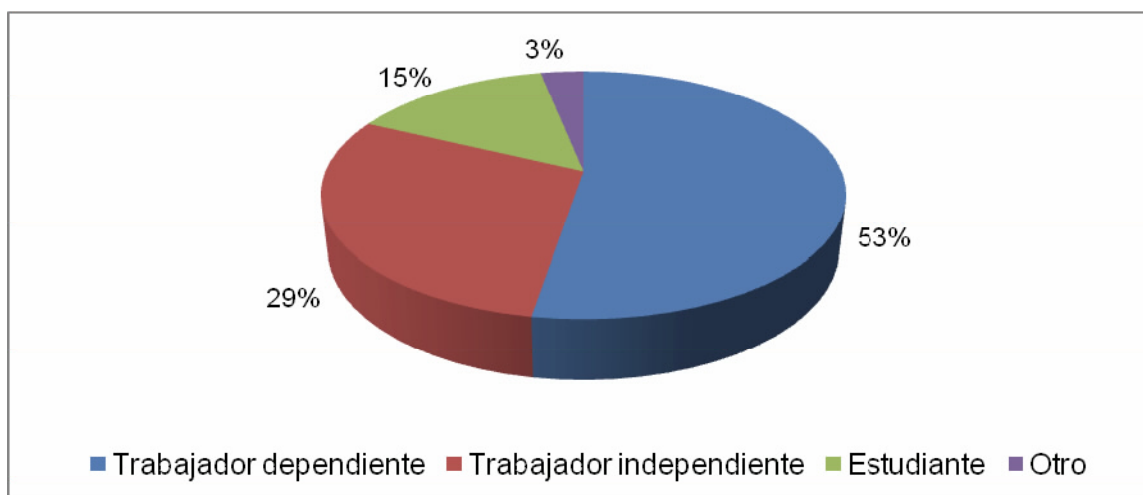


Figura 5. Actividad desempeñada por usuarios del gimnasio

2. Pregunta 2. (Su edad se encuentra entre los siguientes rangos): La mayor proporción de los clientes del gimnasio se encuentran en el rango de edad de 18 a 30 años con un 55%, seguido por la población conformada por el rango entre 30 y 40 años con un 26%. Menores de edad sólo representan el 11% de los clientes y los mayores de 40 años el 8%. Los clientes del gimnasio en su mayoría están entre los 18 y 40 años, ya que representan el 81%.

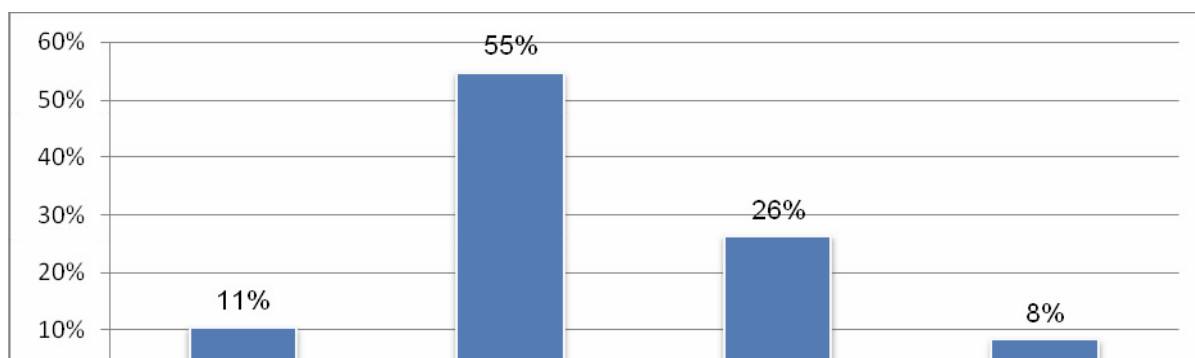


Figura 6. Rango de edades usuarios del gimnasio

3. Pregunta 3. (Sus ingresos mensuales están en alguno de los siguientes rangos): El 63% de los encuestados gana entre uno y dos salarios mínimos, el 26% devenga entre \$923.000 y \$1.846.000, y el 10% restante genera ingresos menores a un salario mínimo.

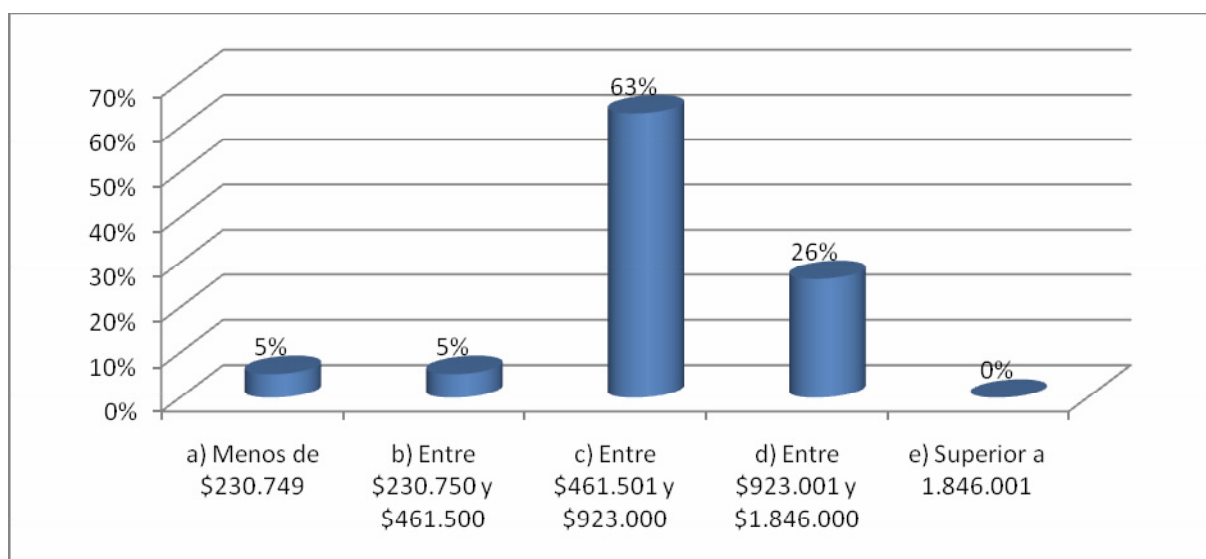


Figura 7. Rangos de ingresos

4. Pregunta 4. (¿Qué clase de servicios le gustaría encontrar en el gimnasio?): Al 24% le gustaría encontrar un centro de estética y belleza dentro de las instalaciones del gimnasio, el 21% preferiría tener un servicio por parte de un nutricionista e igualmente otro 21% le gustaría que hubiera algún servicio de

cafetería o frutería. El 18% quisiera que se ofrecieran servicios de un especialista en medicina y, el 16% servicio de sauna. No se observó una tendencia definida hacia algún tipo de servicio en particular, sin embargo, se ve el interés en la diversificación de los tipos de servicio en el gimnasio.

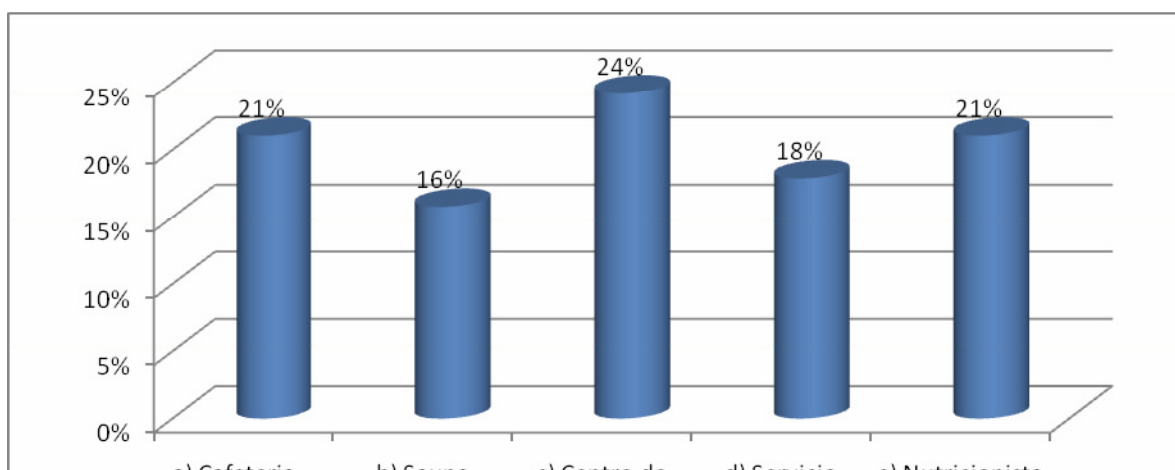


Figura 8. Predilección de servicios adicionales

5. Pregunta 5. (¿Qué ventajas le gustaría encontrar en el gimnasio?): el 42% busca encontrar mayor asesoría, mientras el 37% busca entrenamiento adecuado, el 22% restante, está dividido entre un 11% que quisiera seguridad y otro 11% que manifestó otro tipo de ventajas como entrenamiento y asesoría más personalizada, fitness grupal, entre otras.

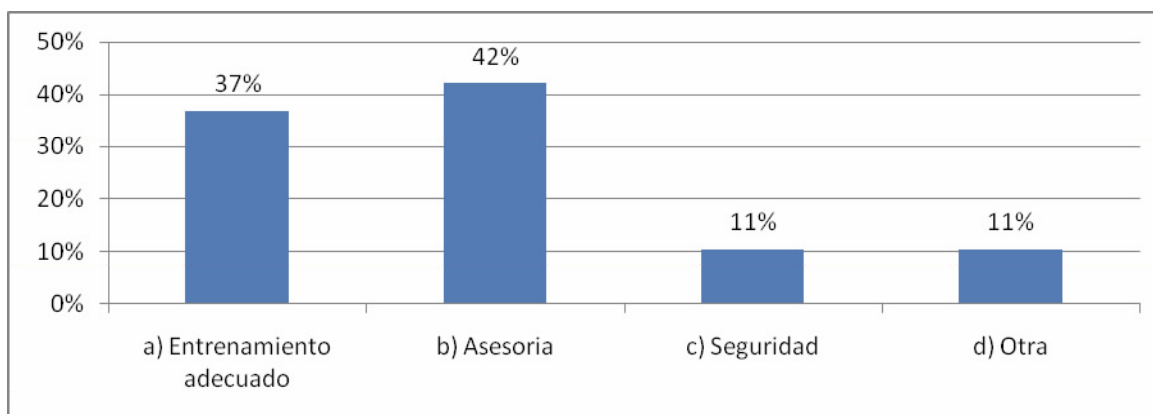


Figura 9. Ventajas que se quisieran en el gimnasio

6. Pregunta 6. (¿Cuánto está dispuesto a pagar por este tipo de servicio?): el 47% está dispuesto a pagar entre \$30.000 y \$35.000, mientras el 35% manifestó estar dispuesto a pagar una mensualidad de \$25.000 a \$30.000. El 8% pagaría entre 35 y 40 mil pesos y el 9% restante estaría en condiciones de pagar más de \$40.000. La gran mayoría sólo estaría dispuesto a pagar hasta 35.000 de mensualidad, así se incorporen nuevos servicios y ventajas adicionales dentro de este.

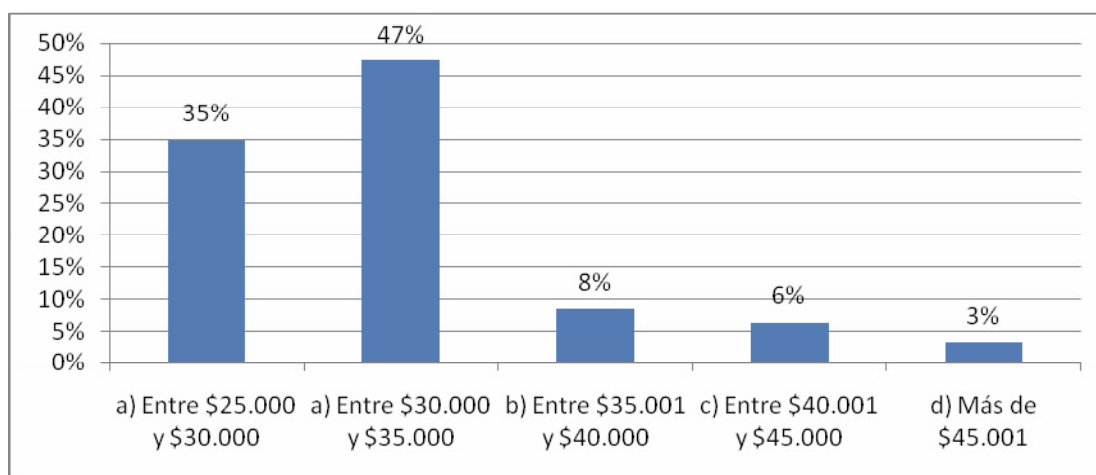


Figura 10. Disposición de montos de pago

7. Pregunta 7. (¿Considera que la maquinaria con la que cuenta el gimnasio está acorde con el entrenamiento que usted necesita?): El 63% considera que la maquinaria con la que cuenta el gimnasio es la apropiada para el entrenamiento que busca, mientras el 37% considera lo contrario. Las personas que no consideran adecuada la maquinaria del gimnasio, principalmente plantearon que era por su bajo nivel de actualización, es decir que son obsoletas.
8. Pregunta 8. (¿Qué maquinaria le gustaría encontrar?): dentro de las respuestas obtenidas se encontró que, el 47% le gustaría encontrar maquinaria cardiovascular, el 29% equipos y maquinaria para musculación y el 19% maquinaria Pilates y de otro tipo. El 4% restante, dió otro tipo de

posibilidades relacionadas con equipos y elementos complementarios para actividades grupales.

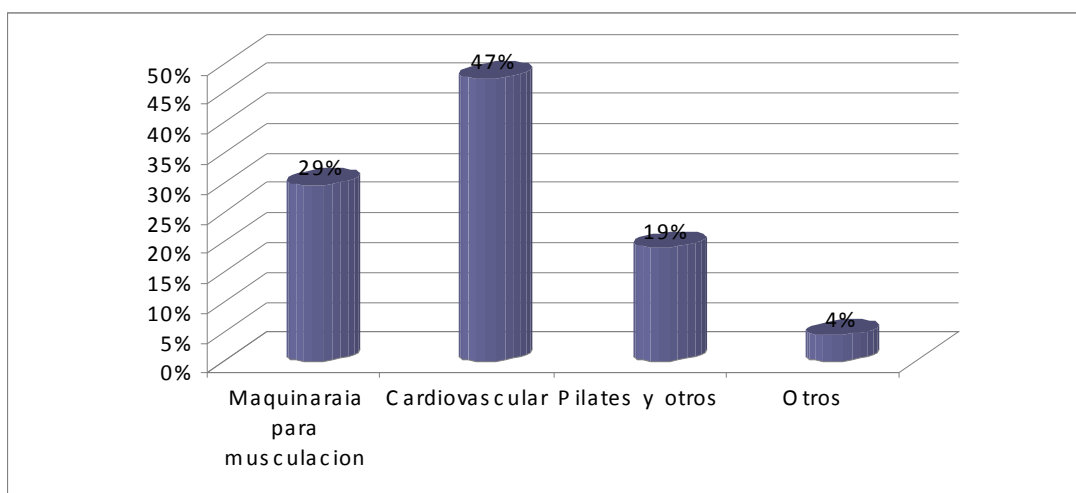


Figura 11. Tipo de maquinaria que desearían encontrar en el gimnasio

9. Pregunta 9. (¿Qué aspectos quisiera que se mejoraran en el gimnasio?): en los aspectos para mejorar el gimnasio se encuentran las instalaciones con un 43%, el 21% la maquinaria, el 7% los precios, el 6% los instructores y el 5% los horarios. Por otro lado el 17% mencionó otro tipo de aspectos que van desde la ubicación dentro del barrio hasta el servicio al cliente por parte del gimnasio.

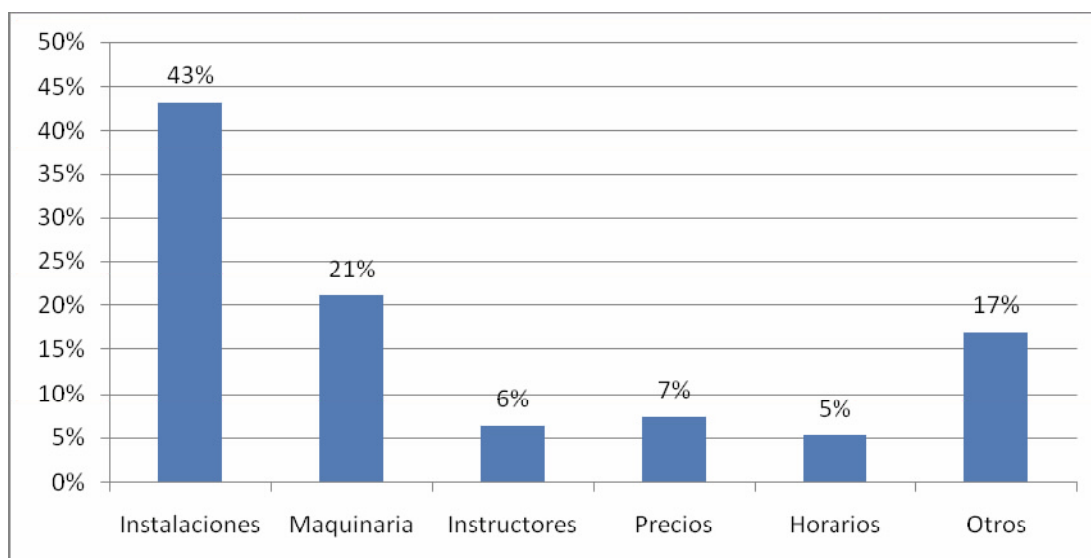


Figura 12. Aspectos de mejora en el gimnasio

10.Pregunta 10. (¿Los horarios de atención se ajustan a su disponibilidad de tiempo?): el 74% de los consultados considera que los horarios de atención se ajustan a su disponibilidad de tiempo, mientras el 26% estima que esto no sucede.

11.Pregunta 11. (¿Cuál es el horario que se ajusta a su disponibilidad de tiempo y estaría en condiciones de asistir?): los horarios más adecuados según la disponibilidad de los clientes es después de las seis de la tarde con un 37% y antes de las 10 am con un 34%, lo sigue el horario de 2 pm a 6 pm con 17% y con un 13% de las 10 am a 2 pm.

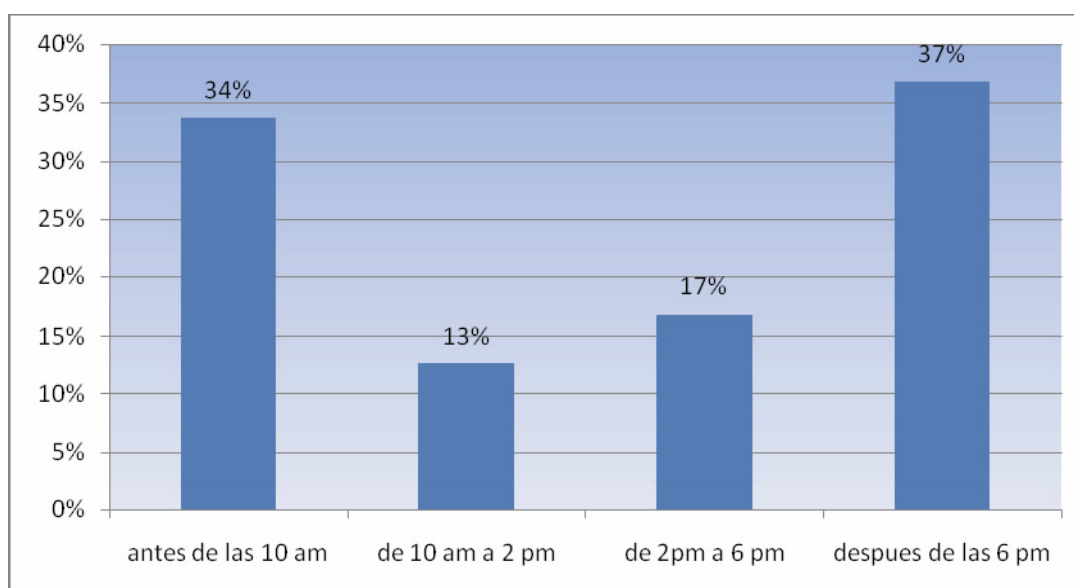


Figura 13. Porcentaje de respuesta a la pregunta 11

12. Pregunta 12. (¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?): se encontró que el 28% asiste tres veces por semana, el 26% dos veces por semana, el 18% una vez por semana y el 16% cuatro veces por semana. Sólomente el 6% asiste más de cuatro veces por semana y el 5% lo hace ocasionalmente, con una frecuencia menor a una vez por semana. Es decir, el 54% asiste dos o tres veces por semana, convirtiéndose en la frecuencia de asistencia de mayor predominio.

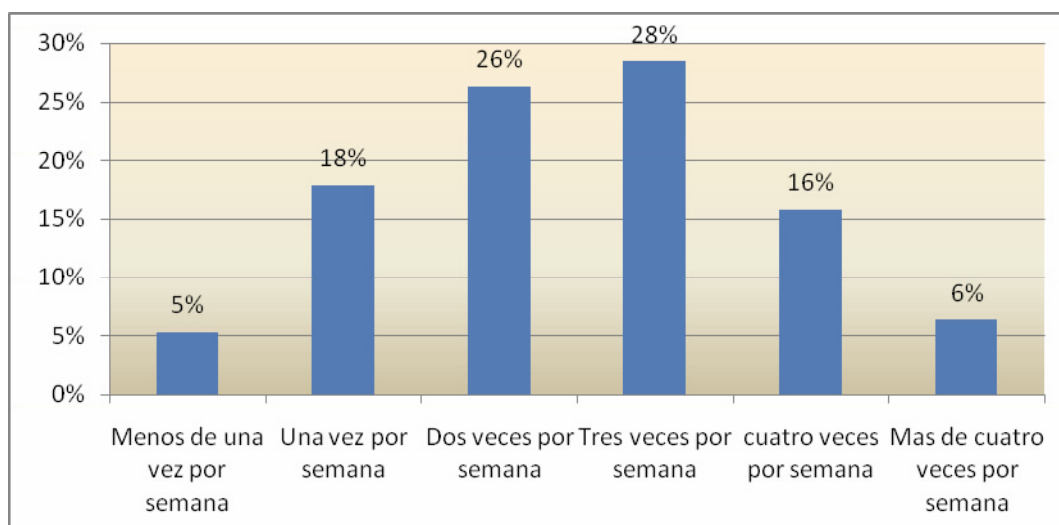


Figura 14. Asistencia al gimnasio

13. Pregunta 13. (Califique la atención y asesoría prestada por las personas que le atienden): el 46% califica la atención prestada en el gimnasio como excelente, el 41% lo hace como buena, mientras el 8 % la considera regular y el 4% cree que es deficiente. En términos generales la atención se establece como buena, ya que tomando las respuestas de excelente y bueno se tiene un 87% de aceptación en el tema de atención y asesoría prestada.

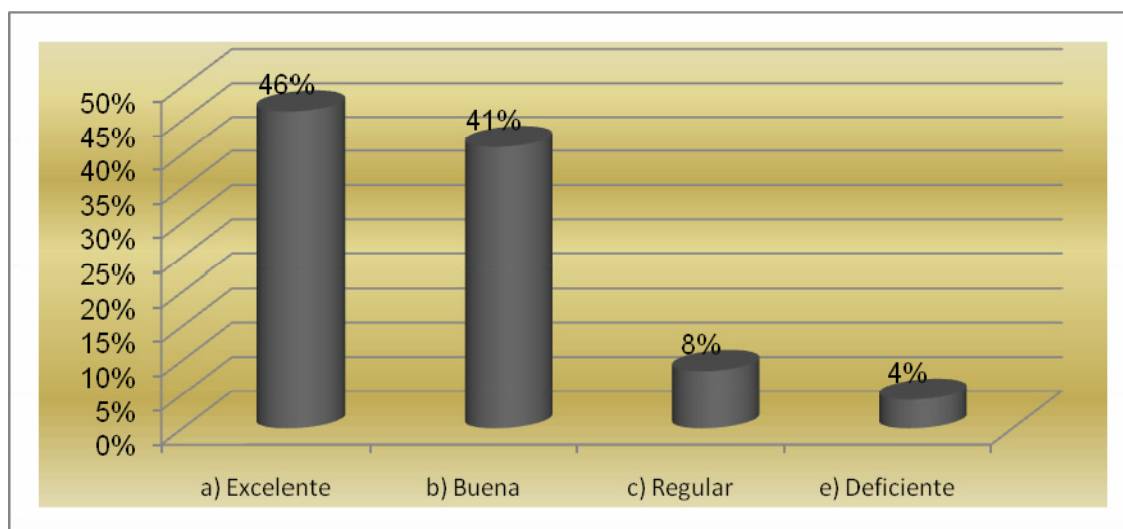


Figura 15. Calificación a la atención prestada

4.4 Conclusiones del análisis de la encuesta

Los principales datos informativos que arrojó la encuesta se presentan a continuación.

El 82% de los usuarios del gimnasio en la actualidad ejercen algún tipo de actividad económica, ya sea como trabajador dependiente (53%) o como independiente (29%). El restante porcentaje (18%) refiere a estudiantes o amas de casa. En cuanto a las edades de los clientes el 81% se encuentra entre las edades de 18 a 40 años (el 53% entre 18 a 30 años y el 26% entre 30 a 40 años), lo cual representa el principal grupo que hace uso de los servicios de este gimnasio y brinda información sobre la tendencia del mercado en general.

Los ingresos de quienes acuden al gimnasio se encuentran en su mayoría entre uno y dos salarios mínimos (un 63%), lo cual de cierta manera es acorde a las condiciones socio-económicas del sector y sus habitantes. Sólo el 26% tiene ingresos superiores a los dos salarios mínimos.

Dentro de los servicios que a la gente le gustaría encontrar en el gimnasio están: el 24% un centro de estética, el 21% los servicios de un nutricionista, otro 21% servicio de cafetería y frutería. Siendo estos los principales mencionados por los encuestados, otros servicios mencionados fueron servicios de médico y sauna. Otras ventajas inherentes en los servicios del gimnasio deseables por parte de los usuarios serían la asesoría y el entrenamiento adecuado con un 42% y 37% respectivamente.

El 47% de las personas estarían dispuestas a pagar entre \$30.000 y \$35.000 como mensualidad en el gimnasio, a pesar de que se ofrezcan nuevos servicios dentro el gimnasio.

El 37% manifiesta que la maquinaria actual del gimnasio no es la adecuada para el entrenamiento físico que realiza, lo que evidencia un nivel de desaprobación de la tecnología presente en las maquinarias. Al preguntar sobre las máquinas le gustaría encontrar en el gimnasio, se encontró que el 47% desea máquinas para el mejoramiento cardiovascular, así como aparatos para musculación (29%).

Respecto a los aspectos que quisieran mejorar del gimnasio está las instalaciones con el 43% y la maquinaria con el 21%, siendo estos los principales cambios dispuestos por los usuarios del gimnasio. Se observa que los horarios ofrecidos en el gimnasio, en gran medida se ajustan a los requerimientos de tiempo de los afiliados,

ya que el 74% así lo manifestó. Los horarios predilectos, es decir, los que más se ajustan a la disponibilidad de tiempo de los clientes oscilan entre las 10 de la mañana con un 34% y después de las seis de la tarde con 37%.

La mayor frecuencia de asistencia al gimnasio es de dos a tres veces por semana con un 54% (el 28%, asiste tres veces por semana y 26% dos veces por semana). La atención y asesoría prestada por parte del personal del gimnasio es calificada como excelente y buena en mayor proporción con el 46% y el 41%, respectivamente.

4.5 Mercado objetivo

El objetivo de Cronos Gym es identificar y definir las oportunidades del mercado, y así definir un mercado potencial y objetivo dentro del sector del Tintal (localidad de Kennedy), sitio en el cual está localizado el gimnasio, para la captación de nuevos clientes.

Se considera como mercado potencial todos aquellos habitantes del Tintal con tendencia hacia la actividad física (intención o práctica regular de actividad física). Para cuantificar esto se parten de datos de encuestas y estudios realizados sobre el tema en Latinoamérica, Colombia y Bogotá, y también de la encuesta realizada, la cual identifica ciertas características del mercado.

Poco más de la mitad de la población de América latina (53%) realiza ejercicio físico con regularidad (al menos una vez por semana). Esto es más frecuente entre los hombres (61%) que entre las mujeres (47%). La gente de nivel socioeconómico alto es más proclive a ejercitarse que la de estratos más bajos. Y la práctica disminuye a medida que aumenta la edad de las personas. (Mercado Fitness No. 27, 2008, p.46).

En Colombia el 42,6% de la población entre 18 y 64 años cumple con los requerimientos mínimos de actividad física recomendada y un 26% en edades de 13 a 17 años (según, Encuesta nacional de salud-ENSIN, 2005). En cuanto a las personas que cumplen el mínimo de actividad física recomendada según la edad en la capital, (esta encuesta muestra que de 13 a 17 años) sólo el 25.9% cumplen lo recomendado. En el grupo que se encuentra entre los 18 y 64 años, los resultados son más favorables, Bogotá sobresale con el 44.7% comparado con el 42.6% del país, para quienes realizan la actividad física recomendada.

La encuesta también fijó los patrones de actividad física de las personas entre los 18 y 64 años. El 25,2 % de los bogotanos ejerce la caminata como medio de

transporte. El 27.7 % de los capitalinos realizan actividad física en el trabajo. Y el 19.5% de la población capitalina realiza la actividad física en el hogar²⁶.

En este contexto, la todavía incipiente industria del fitness da sus primeros pasos con un objetivo concreto y común: poner en movimiento a una porción cada vez más grande de la población.

La población de la zona del Tintal se estima en 10.000 personas²⁷ en edades entre los 18 y 40 años, grupo de edad que más tiende al uso de gimnasios, según la encuesta realizada en los usuarios del gimnasio Cronos Gym. Aplicando los porcentajes encontrados en la Encuesta Nacional de Salud del 2005 sobre actividad física en Bogotá, a esta población (44,7%), teniendo en cuenta que está ubicada en la localidad de Kennedy que es la localidad más poblada del distrito capital, se obtiene que se tendrá un mercado potencial compuesto por 4.470 personas.

Si se tiene en cuenta que la penetración en el uso de gimnasios en la población es pequeña, tomando un 25% del mercado potencial (4470 personas) se obtendría un mercado objetivo de 1118 individuos.

En la determinación del tamaño del mercado se partió de la base de la tendencia hacia la actividad física, sin embargo, para la atracción de un mayor mercado se pretende motivar a la mayoría de la población inactiva a hacer de la actividad física un estilo de vida, proponiendo los gimnasios como la solución principal.

Las personas que preferentemente harán uso de los servicios del gimnasio Cronos Gym son de acuerdo con lo establecido en la tabla 2, en ésta se presentan las características del mercado (potencial y objetivo) y de los clientes.

Tabla 3. Criterios de segmentación del mercado y clientes objeto de estudio

CRITERIOS	SEGMENTOS
Mercado Geográfico	Parques del Tintal (Localidad 8 Kennedy, Bogotá D.C.)
Tamaño del mercado	Mercado potencial: 4.470 personas.
Número estimado de personas	Mercado objetivo: 1.118 personas.
Sector socio económico	Estratos 2 y 3
Ingreso	No inferior a un salario mínimo
Genero	Hombres, Mujeres
Edad	12 años en adelante

²⁶ Encuesta nacional de salud-ENSIN, 2005

²⁷ DAPD, 2005

Ciclo de vida familiar	Indiferente (Soltero, casado, con/sin hijos, etc.)
Escolaridad	Indiferente (Primaria, secundaria, profesional, etc.)
Ocupación	Indiferente (Empleado, estudiante, ama de casa, pensionados, etc.)
Estilo de vida	Orientado a la salud y el condicionamiento físico.
Necesidades a satisfacer	Personas interesadas por su salud, condición física, apariencia física, medio de socialización e integración.

4.6 Análisis del sector

La industria mundial del sector de gimnasios factura alrededor de 55 mil millones de dólares anuales, así lo revela el Global Report 2007 de IHRSA, la asociación norteamericana que integra a gimnasios de todo el mundo en el informe publicado en el 2007. Este informe detalla el crecimiento que la industria experimentó mundialmente, durante el 2006, en cuanto a facturación, número de establecimientos y número de afiliados alrededor del mundo. Según este reporte, el número de gimnasios creció 6 por ciento, alcanzando las 98,594 unidades en todo el mundo y una facturación en el ámbito global de 55.700 millones de dólares.

Por otra parte la cantidad de miembros de gimnasios alcanzó los 107 millones en todo el mundo con una penetración de la actividad del 17,6 % en Holanda hasta el 0,1 % en India, lo cual evidencia el potencial de crecimiento y oportunidades que todavía hay en esta industria.

Esta tendencia en Colombia no se ve del todo reflejada ya que la expansión del sector es incipiente, puesto que el nivel de penetración de los gimnasios es menor al 1 %. Sin embargo, existen grandes gimnasios que alcanzan grandes facturaciones y poseen varios puntos de atención como es el caso de Centro Médico Deportivo Bodytech, el cual alcanza una facturación de 25.811 millones de pesos, además de llegar a los 35 mil afiliados vigentes y 34 mil metros cuadrados de servicio. Según Katie Rollauer²⁸, el crecimiento sostenido de la industria durante la década pasada es una prueba más de la dedicación y la innovación demostrada por miles de operadores de gimnasios en todo el mundo y también de su habilidad para descubrir las necesidades de la sociedad en lo que respecta a salud y fitness. A medida que

²⁸ IHRSA, 2007

esas necesidades sigan creciendo, también lo hará la industria de gimnasios, asegura, responsable de la investigación de IHRSA.

Dentro del mercado de Gimnasios se puede segmentar el negocio entre los grandes, medianos, y pequeños. En el caso de los grandes gimnasios, su cobertura se va expandiendo, cada vez son más los que van a marcar la tendencia del mercado, inclusive se van fortaleciendo aun más a través del sistema de franquicias para desarrollar su potencial.

Se podría decir que en toda la ciudad con un mínimo de 100.000 habitantes estas cadenas tendrían grandes posibilidades de desarrollo.

El interés por tener un buen aspecto físico, el cuidado del cuerpo y de la salud y un nuevo concepto del deporte, entendido como una actividad de ocio también, son algunos de los factores que están marcando la evolución de la sociedad actual y que están dando auge al negocio de los gimnasios. A todo ello se unen otros factores, como las campañas a favor de que la población practique algún tipo de actividad física.

Otra de las características que están marcando el comportamiento del sector de los gimnasios y centros deportivos es el cambio en la actitud de los usuarios. Cada vez más exigentes e informados, buscan centros que les ofrezcan resultados a corto plazo; entrenadores con una completa formación que les aconsejen en todo tipo de temas; un esmerado servicio y una oferta amplia, innovadora y variada de actividades.

Estados Unidos es el gestor principal de las tendencias que sigue la industria en el resto del planeta y marca el norte para la mayoría de los operadores de gimnasios. En consecuencia, lo que sucede puertas adentro del mercado norteamericano se reproduce sistemáticamente, tiempo después, en el resto del planeta.

En Sur América, Brasil está a la vanguardia de la industria y es quien sigue más de cerca la evolución del mercado norteamericano. Es allí, principalmente en Sao Paulo y en Río de Janeiro, donde primero se prueban nuevos programas de entrenamiento, llegan los últimos equipamientos y las principales franquicias de gimnasios.

Pero a medida que la tecnología y los medios de comunicación avanzan, las distancias se acortan, la información llega más rápido al resto de la región y con ella la necesidad del cambio. Si bien aún no se puede anticipar el futuro, basta con mirar

a Estados Unidos y a Brasil para tener una idea bastante clara de lo que va a suceder en el resto de Sur América.

A nivel nacional, la cadena de centros médicos y deportivos Bodytech es la única red con alcance nacional en Colombia, ésta tiene presencia en 10 ciudades con 32 sucursales y 50 mil socios. En Bogotá, Bodytech cuenta con 10 sedes, y aparte de este centro existen otras cadenas que tienen varios puntos de atención en la ciudad que son el centro médico y deportivo Athletic (8 sedes), Spining Center (4 sedes) y Hard Body (4 sedes), siendo estos los principales gimnasios y centros de acondicionamiento físico en Bogotá. También hay un número significativo de gimnasios presentes en la ciudad con cobertura limitada y muchos gimnasios de barrio.

El mercado objetivo y potencial se define basándose en estudios previos que tratan el tema de la actividad física a nivel colombiano como lo es la Encuesta Nacional de Salud e Información Nutricional en Colombia realizada en el 2005, la cual trata en un apartado el tema de la actividad física en Bogotá, lo cual muestra una idea de la tendencia hacia la realización de algún tipo de tarea de tipo físico a nivel local.

Los ítems de análisis del sector y tendencias del mercado se basan en fuentes secundarias como la Revista Mercado Fitness, que muestran las diferentes tendencias y cifras del sector. En estos puntos se planteó una visión de describir lo global hasta llegar a lo local o nacional, teniendo en cuenta que en el caso de las tendencias del mercado, estas están influenciadas en gran parte por el mercado americano, como líder en el sector de gimnasios a nivel mundial.

Al realizar una proyección de la demanda se parte de información sobre uso de gimnasios por parte de la población colombiana, según información suministrada por Bodytech en su website. Por otro lado, la proyección de la oferta es producto de una investigación sobre los gimnasios presentes en la localidad de Kennedy, a través de la Cámara de Comercio de Bogotá.

En el sector del Tintal, se pueden observar grupos dedicados al desarrollo de otras actividades deportivas, pertenecientes a varias disciplinas, esta información se obtuvo mediante la observación, donde se pretende encontrar la información que de la cuenta de la tendencia de la comunidad del sector hacia la práctica de algún deporte; de acuerdo con la ficha anexa.

Tabla 4. Ficha de Observación

Tema: Observación de la tendencia hacia la práctica del deporte en la Ciclo ruta y zonas verdes del sector del Tintal
Fecha: Dos fines de semana

Hora: 6:00a.m. 2:00p.m.	
Actividades	Observaciones
Aeróbicos	En las instalaciones del Centro Comercial el Tintal, se dictan clases de Aeróbicos, por cuenta del Instituto de Recreación y Deporte (IDRD)
Básquetbol	La práctica de esta actividad deportiva está orientada a adolescentes y adultos
Caminata	Se nota una tendencia mayor hacia esta práctica de las personas adultas, algunos acompañados de adolescentes
Ciclismo	Se encuentran personas de todas las edades
Fútbol	Existe en el sector escuela de fútbol para niños, y periódicamente los adultos organizan campeonatos de microfútbol
Kapoeira	La práctica de esta actividad deportiva está orientada a adolescentes, esta actividad es gratuita a cargo de la Biblioteca Publica el Tintal
Patinaje	La práctica de esta actividad deportiva está completamente orientada a los niños y adolescentes
Trote	Se encuentran personas de todas las edades

4.7 Características y tendencias del mercado

El mercado de gimnasios y entrenamiento deportivo está en constante progresión. Los cambios en el entorno laboral y familiar y los nuevos hábitos alimenticios, por un lado, y la necesidad del cuidado del cuerpo, la salud y el bienestar por el otro, contribuyen a que mujeres y hombres dediquen mayor atención a su imagen. Es una necesidad de la sociedad contemporánea, lejos de modas pasajeras.

Usuarios y empresarios coinciden al señalar los grandes cambios que ha experimentado el sector de gimnasios y centros deportivos en los últimos años. También coinciden en argumentar que han sido fundamentalmente los cambios producidos en los estilos de vida los que han determinado la transformación del Sector.

En los últimos años, el público ha incrementado su nivel de exigencia tanto en las instalaciones como en las actividades y profesionales del sector. En este sentido, una de las principales estrategias que han venido desarrollando las empresas del sector de cara a la captación de un mayor número de clientes, tiene que ver con la ampliación de la oferta hacia otros servicios distintos a los deportivos. Cada vez es

más habitual la incorporación de servicios de médicos y estéticos, y la disposición de áreas dedicadas a spa, con tratamientos de relax, salud y belleza.

Los gimnasios son cada vez más globales. Hace tiempo se empezó a dar importancia a la musculación y al culturismo, de ahí se pasó al fitness, posteriormente al wellness, y ahora lo que importa son las actividades de cuerpo y mente. Las tendencias del sector van a seguir desarrollándose. Hay que aportar a la población servicios que están demandando y en este momento todo gira en torno a la belleza y el cuidado personal. El gimnasio no es solamente un sitio donde entrenar, es también un centro lúdico.

En la última década se ha vivido una proliferación de los centros de salud y bienestar, donde relajarse y ponerse en forma se ha convertido en algo vital. Haciendo eco en las últimas tendencias, en el sector de la salud y el deporte, procurando incorporar mejoras e innovaciones.

Dentro del sector toma especial relevancia la tendencia a la especialización. Gimnasios de alto standing y gimnasios sólo para mujeres han sido los últimos conceptos en incorporarse. La máxima revolución en el sector la han llevado a cabo los gimnasios exclusivos para mujeres. Y es que son conscientes de que cada vez son más las mujeres que demandan un servicio novedoso, personalizado y diseñado específicamente para ellas.

Al mismo tiempo la diversificación es otro elemento a tener en cuenta, tanto para los centros especializados como para los dirigidos al público en general. Un concepto que incluye ampliar la oferta a nuevos grupos de usuarios –personas mayores, niños, discapacitados, incluso para toda la familia- y también proponer una amplia variedad de actividades, horarios, ofrecer productos y servicios nuevos con cierta frecuencia, con el fin de adelantarse a las peticiones de los clientes.

Además, a la práctica del deporte se suman servicios complementarios y cada vez más personalizados que se engloban dentro del concepto de cuidado de la salud y el bienestar, como: asesoría en nutrición, tratamientos estéticos, de belleza, masajes, spa, saunas, etc. Y, por supuesto, estar a la vanguardia en lo referente a equipamiento y maquinaria.

En la actualidad, debido a que la actividad física para la salud viene a centrar las tendencias en lo referente a investigación, orientaciones, nuevas metodologías y programas de entrenamiento dirigidas a dicho objetivo, se hace necesario recopilar y recoger toda la información referente al entrenamiento “fitness” (orientado a la salud)

y wellness (bienestar global) para poder avanzar hacia un proceso de entrenamiento personalizado que surge como fruto de la propia demanda social.

El fitness se orienta (desde su concepción más tradicional) hacia la búsqueda de la salud por medio de una actividad física regular y adecuada, hábitos de vida correctos y saludables (alimentación, higiene, autoimagen, capacidad de empatía y relaciones sociales, etc.), pero adolece de una falta de actualización, estructuración y adecuación a una realidad (la que se refiere a la labor desarrollada en los centros de fitness-wellness, gimnasios, etc.) más acorde con los conocimientos científicos actuales y el entorno social de su actuación.

Una combinación optimizada entre fitness, salud y wellness se presenta como un nuevo mundo a explotar. Hoy se busca el bienestar de las personas, brindarles el apoyo necesario para cambiar sus estilos de vida y conseguir un estado de salud óptimo. Para la mayoría de los gimnasios, éste es el momento de repensar las estrategias y adecuarse de la mejor manera y a las exigencias del mercado.

Las 10 principales tendencias en la industria del fitness para 2008, según el Consejo Americano de Ejercicio, son:

1. Modalidades diferentes de lo tradicional., disciplinas de danza como el hip hop, latinos y country combinan gran energía y música estimulante con movimientos únicos que permiten a los participantes ponerse en forma mientras bailan libres de preocupaciones. Así mismo, las actividades al aire libre están creciendo en popularidad y las pequeñas academias de boxeo tienen inscritas a muchas personas de todas las edades, para algunos, esas actividades divertidas y recreativas ayudan a las personas a olvidar que de hecho se están ejercitando.
2. Ejercicios con el peso del cuerpo y sin equipos. Las máquinas de musculación pueden ser intimidantes para algunos, mientras que otros quieren aumentar las opciones y la flexibilidad para entrenar, esos entrenamientos se enfocan en patrones de movimiento, repeticiones y trabajo para ejercitar diversos grupos musculares. Es el tipo de actividad ideal para viajes, pues no requiere de equipos y puede ser realizada en cualquier lugar.
3. Programas específicos para deportes o para eventos. Millones de personas participan cada año en carreras y caminatas a beneficio, muchas personas se preparan durante todo el año para dichos acontecimientos, que representan un gran evento social y una oportunidad de girar el foco de atención en uno mismo para ayudar a otros, pero esta tendencia no se detiene allí., algunos

gimnasios están ofreciendo entrenamientos específicos para golf, fútbol, etc., procurando ayudar a los clientes a mejorar la resistencia, la fuerza y disposición para actividades de la vida real y deportes.

4. Fitness focalizado en la población adulta. Los individuos con 50 años o más están redefiniendo expectativas sobre edades, vitalidad y vida, percibiendo la relevancia de la actividad física a medida que se envejece. Para esa población, el ejercicio regular es fundamental para mantener el peso, evitar lesiones y sentirse más joven.
5. Clases express con objetivos específicos. Ganan terreno las clases en grupo, con duración de hasta 30 minutos que se focalizan en un componente de aptitud física o en una parte específica del cuerpo (flexibilidad, fuerza en miembros superiores, equilibrio y agilidad, quemar grasas, etc.). Los participantes aprecian focalizarse en un objetivo determinado que comprometa un corto período de tiempo, muchos gimnasios programan esas clases en sus grillas de horarios de tal modo que sus clientes puedan tomar dos seguidas.
6. Programas de bienestar total. La prevención es la clave para la salud y la calidad de vida, hoy día cada vez más personas buscan la forma de prevenir enfermedades y lesiones a través de la alimentación, el ejercicio, el peso adecuado y un óptimo estado mental para alcanzar el equilibrio y el bienestar. Poniendo el foco en lograr que cuerpo y mente trabajen en armonía. Mantener la mente y el cuerpo saludables, de adentro hacia afuera, con menos énfasis en la apariencia, se está tornando el nuevo ideal.
7. Programas híbridos. La fusión de técnicas body-mind como trabajo respiratorio y meditación con modalidades tradicionales continuará siendo popular. Clases como Spin- Yoga y Pilates Fusión combinan fuerza, flexibilidad y resistencia, ofreciendo el equivalente a una experiencia “todo en uno”.
8. Personal Training. Los clientes están demandando profesionales competentes, que les garanticen una correcta orientación y motivación de alto valor. Muchos clientes ven al entrenamiento personalizado como una sabia inversión en su salud a largo plazo.
9. Entrenamiento basado en la tecnología. Muchas personas están escogiendo programas de Fitness con ilustraciones y video para bajar en sus I-Pods, PDAs, etc. Más allá de eso, los avances tecnológicos están tornando posible

evaluar más cuidadosamente varias respuestas fisiológicas del cuerpo y documentar los resultados del entrenamiento, como por ejemplo, aparatos de tests metabólicos que ofrecen datos fisiológicos más acertados para mejorar programas de control de peso y desempeño físico.

10. Entrenamiento funcional. Sea para caminar, agacharse o levantar algo, la fuerza funcional es necesaria para completar satisfactoriamente una tarea. Las personas van a buscar cada vez más programas de entrenamiento que las ayuden a ejecutar las tareas de la vida diaria con más seguridad y facilidad. Gimnasios y entrenadores están ofreciendo programas de entrenamiento funcional y clases para prácticamente todos los tipos de participantes.

4.8 Análisis de la demanda

De acuerdo a la encuesta realizada el grupo de edad que más hace uso de los servicios de gimnasio está entre los 18 y 40 años, tiene un ingreso mensual promedio entre uno y dos salarios mínimos y se desempeña principalmente como trabajador dependiente. Por la ubicación del gimnasio y las características de los habitantes del sector estos pertenecen a los estratos 2 y 3. En términos generales este sería el perfil de quienes demandan los servicios de gimnasio planteados en este proyecto.

A nivel nacional, el nivel de penetración de este tipo de servicios es bajo, se estima en el 1% (crece la industria del gimnasio, en línea) de la población para el 2006, sin embargo, este porcentaje tiende a aumentar dados los cambios en los estilos de vida que conllevan a una vida más saludable con enfoque en hábitos de ejercicio y alimentación sana. Tomando este 1% sobre la población comprendida entre los 18 a 64 años de la localidad de Kennedy (560.421 personas)²⁹, encontramos 5.604 personas que serían las personas que demandan servicios de actividad física enfocada a los gimnasios.

La población de la localidad de Kennedy se estima en 955.790³⁰ de la cual el 48,2% son hombres y el 51,8% restante, son mujeres; y aproximadamente 560.421 personas tienen de entre 18 a 64 años, de las cuales 139.875 se encuentran en el rango de 18 a 25 años y 420.546 de 26 a 64 años.

²⁹ DANE, 2006

³⁰ DANE, 2006

Al no contar con otros datos históricos sobre demanda o comportamiento del mercado de este tipo de servicios, que permitan realizar una proyección, se supone una tendencia con poca variación con leves aumentos en los niveles de penetración en el uso de gimnasios. Por tanto, a la hora de realizar una proyección de la demanda se realizaría basada en el nivel de penetración de los gimnasios en la población, tomando un aumento del 0,02% anual en esta penetración, y se tendría la proyección mostrada en la figura 16, en la cual se observa una línea recta casi constante.

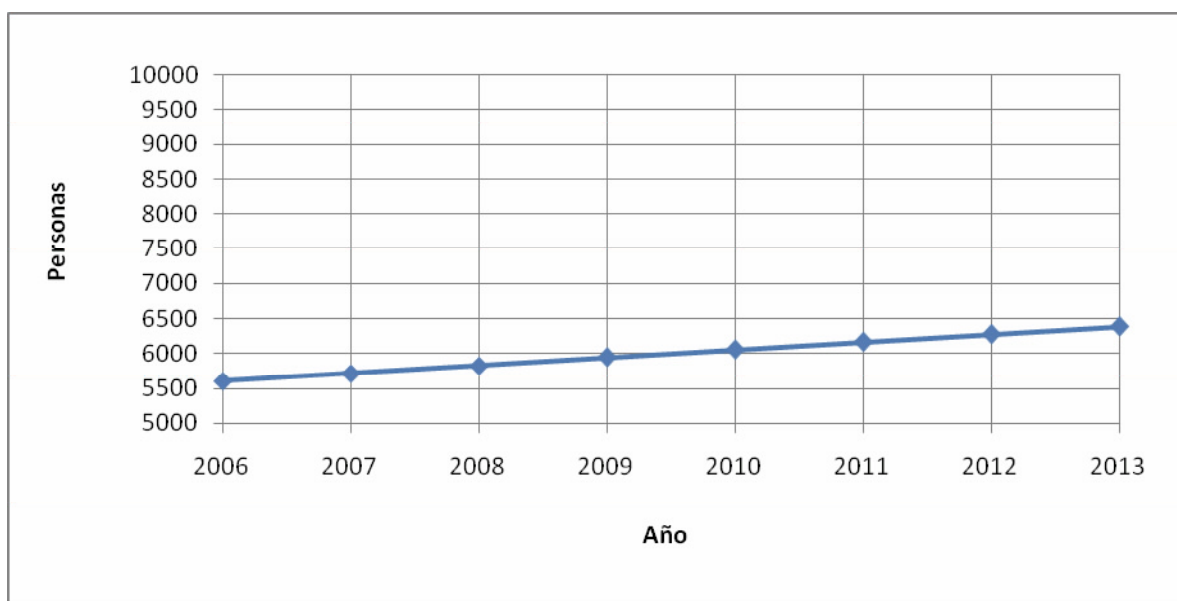


Figura 16. Proyección de la demanda

La demanda es menor que la oferta (ver numeral 4.10) significa que no existe demanda insatisfecha. Por lo tanto, se deberán plantear estrategias que permitan captar el mercado ya cubierto, y la incorporación nuevos clientes, presentes dentro de la población inactiva físicamente.

4.9 Análisis de la oferta

Debido al interés de muchos por tener un buen estado físico, en los últimos años han aparecido numerosos gimnasios en el país, la mayoría de ellos gimnasios de barrio. En Bogotá existen alrededor de 300 gimnasios registrados en cámara de comercio entre grandes, medianos y pequeños. Las principales cadenas de centros de acondicionamiento físico en la ciudad son Bodytech, Athletic, Spining Center y Hard Body, las cuales tienen más de dos sedes en la ciudad y manejan mas de 1000

afiliados. Los gimnasios pequeños y medianos atienden en promedio de 100 a 300 afiliados.

En la localidad de Kennedy hay alrededor de 30 gimnasios ³¹, los cuales atienden en promedio 200 personas. Es decir, que la oferta cuantificada en número de personas esta en 6.000, lo cual está un poco por encima de la demanda, por lo tanto no existe demanda insatisfecha en la zona y, por el contrario, es mayor la oferta a la demanda.

4.10 Análisis de la competencia

El ambiente competitivo en el que se desarrolla la empresa Cronos Gym al analizar y conocer los establecimientos de comercio con características similares en cuanto a estructura, dotación de equipos y en general, la prestación de los servicios a sus clientes se puede decir que es una competencia perfecta.

“La competencia perfecta se caracteriza porque existen muchos compradores y vendedores de un producto, que por su tamaño, no puede influir en el precio, el producto es idéntico y homogéneo”³².

La competencia directa de Cronos Gym son los gimnasios pequeños y medianos del sector, los cuales ofrecen servicios de entrenamiento físico, estos en su estructura física y administrativa son similares a Cronos Gym.

La competencia indirecta se encuentra en diferentes establecimientos dedicados a la prestación de servicios de salud y belleza (spa, actividades de deporte y recreación existentes en el sector).

Así mismo, en cuanto a los competidores indirectos se puede observar una gran cantidad de publicidad televisiva y de casas deportivas ofertando máquinas y aparatos de gimnasia para el hogar, que está teniendo un relativo crecimiento en aquellas personas que no tienen tiempo de trasladarse y de altos ingresos debido a los costos de las máquinas y aparatos. También, debido a la llamada cultura light, hay un crecimiento de la oferta de personal de entrenamiento.

La competencia potencial: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro, entre ellos se puede nombrar a Body Tech, una gran empresa que en la actualidad

³¹ Investigación realizada por el grupo de trabajo

³² Chain, 1995

está incursionando a estratos tres y de acuerdo con sus objetivos de cobertura de mercado tiene propuesto llegar a prestar servicios a estratos dos, donde actualmente se dirige la empresa Cronos Gym.

Para el análisis de la competencia se emplearon técnicas de observación y testimonios de la comunidad respecto a los gimnasios presentes en el barrio Tintal, con el fin de caracterizarlos e identificar sus debilidades y fortalezas. La principal competencia directa son tres gimnasios de los cuales se describen con sus principales características.

Tabla 5. Caracterización de la competencia

	UBICACION	SERVICIOS	ÁREA	TARIFA \$	TIEMPO	HORARIO	FORTALEZA \$	DEBILIDADES
WILMAN	Conjunto Residencial Rosales de Nueva castilla	Maquinas elípticas, Pesas libres, Zona cardiovascular, Spinning, Aeróbicos.	120m ²	Mensualidad: \$25.000 Rutina: \$3000	1 año	L-V: 6am a 11am y 5pm a 9pm S-F: 8am a 1:00pm D: 9am a 1pm	Posicionamiento ante sus actuales clientes. Clientes potenciales y reconocimiento. Local a la calle de fácil visibilidad	Capacidad de servicio limitada. No tiene maquinaria para tráfico pesado. Planta pequeña
FLEXXY GYM	Conjunto residencial Santafé del Tintal 3	Spinnig, Elípticas, Aeróbicos, zona húmeda, Tono, Tae-Box.	80m ²	Mensualidad: \$30,000	5 años	L-V: 6am a 11 y 4pm a 10pm S: 7am a 12pm	Posicionamiento ante sus actuales clientes. Maquinaria actualizada Experiencia, credibilidad y reconocimiento. Local a la calle de fácil visibilidad	Capacidad de servicio limitada. Planta pequeña. No presta servicio domingos y festivos El local se encuentra ubicado sobre el cuarto de las basuras, por lo que llega el mal olor a los usuarios.
Power Lifting	Conjunto residencial Tabakú	Potencia, Fisiculturismo, Aeróbicos	300m ²	Mensualidad: \$30,000	8 meses	L-V: 6am a 12pm y 3pm a 10pm S: 7am a 1pm D-F: 8am a 12pm	Posicionamiento ante sus actuales clientes. Experiencia, trayectoria y credibilidad. Planta amplia Local a la calle de fácil visibilidad	Falta de experiencia en el manejo de mercados. Poca maquinaria. La maquinaria no es de tráfico pesado. La maquinaria no es de tráfico pesado.
Cronos Gym	Conjunto residencial Prados de Castilla VI	Potencia, Fuerza, Tono, Aeróbicos	200m ²	Mensualidad: \$30.000 Rutina: \$3000	8 meses	L-V: 6am a 12pm y 3pm a 9pm S: 8am a 12pm D-F: 8am a 12pm	Posicionamiento ante sus actuales clientes. Experiencia, trayectoria y credibilidad. Planta amplia Buena maquinaria	Falta de conocimientos en el área de empresa. Poca maquinaria. Maquinaria de tráfico pesado.



Figura 17. Vista lateral de la entrada del gimnasio Flexy gym



Figura 18. Instalaciones del gimnasio Power Lifting

En la fotografía se puede observar la vista al interior del Gimnasio Power Lifting, se alcanza a observar parte de la maquinaria con la cual se encuentra dotado.

4.11 Precio

La elección del precio debe tomar en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicio al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia. Así mismo, debe considerar una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de la compra de los consumidores.

La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se presentan circunstancias como la introducción o ampliación de productos en el mercado, el cambio de las políticas de precios de la competencia o bien, cuando se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores³³.

Básicamente se pueden establecer tres estrategias de precios:

1. Reducción de precios: se justifica cuando se logra un considerable aumento en la demanda. El riesgo reside en la reacción de la competencia, ya que se puede generar una guerra de precios.
2. Aumento de precios: se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con los de la competencia.
3. Posición competitiva: el logro de este factor depende del tamaño de las empresa, de su liderazgo en el sector de competencia y de cómo se diferencia de sus competidores.

Para el caso de Cronos Gym, el costo se establece en relación con el precio del mercado para hacer frente a la competencia, esto se presenta por la poca diferenciación existente en los servicios ofrecidos por la empresa y sus competidores inmediatos.

Cronos Gym, de acuerdo con la información suministrada por su propietario tiene como política ofrecer precios iguales o semejantes a los fijados en el mercado, es decir, que el parámetro fundamental de fijación de precios para la empresa será la competencia, de este modo se mantienen precios competitivos, sin que ello indique directamente precios bajos. En el futuro hasta que la empresa logre el reconocimiento, imagen, reputación, fidelización y posicionamiento en el mercado, se podrá hablar de precios por encima de los impuestos en el mercado.

³³ Soto y Simón, 2003

Es decir, que el precio no se constituye de acuerdo a los costos de operación del gimnasio y está sujeto a los cambios del mercado en cuanto oferta y demanda.

De acuerdo a lo anterior la empresa ha manejado desde la fecha de su apertura las siguientes tarifas.

Tabla 6. Precios y promociones

MENSUALIDAD	\$ 30.000,00	El pago de este valor le da derecho a usuario a asistir al gimnasio en los horarios de servicio del gimnasio, en cualquier horario y las veces que lo crea conveniente Asistir a las clases de aeróbicos Hacer uso de toda la maquinaria con la que cuenta el gimnasio Asesoría personalizada Asesoría de una rutina de acuerdo con la necesidades y capacidades de cada usuario
RUTINA	\$ 30.000,00	El pago de este valor le da derecho a usuario a asistir al gimnasio en los horarios de servicio del gimnasio, el día que cancele el valor de la rutina y en el momento de su cancelación Asistir a las clases de aeróbicos Hacer uso de toda la maquinaria con la que cuenta el gimnasio Asesoría personalizada Asesoría de una rutina de acuerdo con la necesidades y capacidades de cada usuario
OFERTA 3X75	\$ 75.000,00	El pago de este valor le da derecho a usuario a asistir al gimnasio en los horarios de servicio del gimnasio, en cualquier horario y las veces que lo crea conveniente Asistir a las clases de aeróbicos Hacer uso de toda la maquinaria con la que cuenta el gimnasio Asesoría personalizada Asesoría de una rutina de acuerdo con la necesidades y capacidades de cada usuario

Fuente: Entrevista con el propietario del gimnasio

Se da un manejo de precios para afrontar la competencia, lo que traduce que el precio se establece al mismo nivel del mercado, se presenta cuando la competencia

es fuerte y el producto y servicio no se diferencia de mucho de la competencia. En cierto modo, este método refleja las condiciones de la competencia perfecta³⁴.

Este mercado según información de su propietario es un mercado de temporadas o cíclico, ya que se tienen temporadas altas y bajas.

Tabla 7. Meses de temporadas

TEMPORADA

ALTA

ENERO	Las personas asisten al gimnasio con el firme propósito de bajar de peso en el año, y lograr un buen estado físico luego de las festividades de fin de año.
MARZO-MAYO	En esta temporada el flujo de personal se mantiene ,las personas están con el propósito de mantenerse en forma y prepararse para la temporada de vacaciones
AGOSTO - NOVIEMBRE	Esta temporada el flujo de personal se mantiene las personas continúan con el propósito de mantenerse en forma y prepararse para la temporada de vacaciones

TEMPORADA

BAJA

FEBRERO	Algunas personas abandonan el gimnasio por la cantidad de gastos que tienen por estas fechas, como el ingreso de los colegios y las universidades para aquellas personas que tienen estas obligaciones
JUNIO-JULIO	En la temporada de vacaciones baja el nivel de asistencia al gimnasio, ya que muchos de los afiliados salen de la ciudad por vacaciones.
DICIEMBRE	Algunas personas abandonan el gimnasio por la variedad de actividades y programas en esta época especial de fin de año.

La información anteriormente relacionada se obtuvo mediante entrevista informal con el propietario de la empresa.

4.12 Promoción y publicidad

Promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la

³⁴ Stanton, p. 396

esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamientos del receptor o destinatario³⁵.

Hay cinco formas de promoción: venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad no pagada³⁶.

1. Venta personal: es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara o bien por teléfono.
2. La publicidad es la comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios electrónicos (televisión y radio) y en los impresos (periódicos y revistas). Sin embargo, hay muchas otras alternativas, desde el correo directo, páginas amarillas, entre otras.
3. Las relaciones públicas: abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a la organización y sus productos.
4. Los elementos y medios empleados para la divulgación de los servicios son: publicidad impresa y relaciones públicas. Lo anterior, dirigido principalmente a la comunidad en general donde se enmarca el proyecto y los clientes potenciales.

A continuación se describe el modo de uso de las herramientas de divulgación mencionadas en un principio:

1. Publicidad impresa: Esto incluye todo el material, folletos informativos, afiches y volantes en los cuales se muestra, primordialmente, el portafolio de servicios y la información de contacto con la empresa.
2. De acuerdo con información suministrada por el propietario de la empresa, desde la fecha de su apertura a la actual, se ha realizado distribución de volantes en dos oportunidades con las siguientes características

³⁵ Stanton, p. 580

³⁶ Stanton, p. 580

Tabla 8. Volantes para distribución

FECHA	OBJETIVO	CANTIDAD	COSTO
INAGURACION	Dar a conocer Cronos Gym en el mercado objetivo	6000	\$ 210.000
A LOS SEIS MESES DE LA INAGURACION	Dar a conocer Cronos Gym en el mercado objetivo, y reforzar el reconocimiento del mismo en la población	4000	\$ 140.000

Se realizaron maratones de aeróbicos patrocinados por Gatorade, en los cuales ésta marca regala material publicitario (botellones, balacas, canguros, maletines, etc.) a la vez que se publicita el gimnasio con sus usuarios y la comunidad vecina.

El presente afiche convoca a las personal del gimnasio a participar en eventos de otros gimnasios como competencias de fisicoculturismo.



Figura 19. Afiche publicitario de Gatorade, ubicado en el área de recepción



Figura 20. Afiche publicitario de Gatorade, ubicado en el área de maquinaria.

Adicionalmente, se desarrollaron actividades para mantener motivados a los usuarios y crear un ambiente agradable para los mismos y el personal de gimnasio. También se celebran fecha especiales como: día de la madre, el día del padre, el día de amor y amistad, el día de navidad y el fin de año, en esta última fecha, se celebra con el personal asistente y se reparten tarjetas alusivas, pasa bocas y se realiza un brindis.

Las actividades mencionadas, han contribuido a dar a conocer el gimnasio y a desarrollar en cada uno de sus afiliados un sentido de pertenencia a este lugar.

4.13 Canal de distribución

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. En el mercado existen dos opciones principales de canales:

1. Venta directa: la venta directa puede ser el método de distribución escogido por elección o por la inseparabilidad del producto y del fabricante. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo realiza para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del producto, obtener diferenciación perceptible o para mantener información directa de los clientes y sus necesidades.
2. Venta a través de intermediarios: El canal que se utiliza con más frecuencia en organizaciones es el que opera a través de intermediarios.

La función de la distribución consiste en hacer llegar el producto al mercado meta. Un canal de distribución es el conjunto de personas y empresas que intervienen en el flujo de la propiedad de un producto, al pasar éste del productor al consumidor final o al usuario industrial³⁷.

Para Cronos Gym aplica la distribución de servicios, que por ser un bien de naturaleza intangible, para el caso, el canal es prestador del servicios – consumidor, ya que el proceso de prestación del servicio y la actividad de venta requiere un contacto personal entre el prestador del servicio y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo.

³⁷ Stanton, p.396

5. ESTUDIO TÉCNICO

La actividad operativa de la empresa debe ser muy bien definida, si lo que se busca es ofrecer un producto o prestar un servicio de calidad a sus clientes. Por eso, en este apartado se determinan aspectos clave para el correcto funcionamiento de la empresa. Estos elementos son muy útiles para tener claros los puntos críticos en la determinación de estrategias adecuadas para el crecimiento del negocio.

Mokate (2004) afirma que “El estudio técnico es realizado habitualmente por especialistas en el campo objetivo del proyecto (...) y propone identificar alternativas técnicas que permitirían lograr los objetivos del proyecto y, además, cumplir con las normas técnicas” (p. 34). Así que, durante el desarrollo de este capítulo, se obtuvo información precisa y pertinente, gracias a los conocimientos adquiridos en el ramo por parte del administrador. Esta información será mostrada a continuación.

5.1 Macro-localización de la empresa

El proyecto se desarrollará en la zona occidente de Bogotá DC., en la localidad de Kennedy, dentro del sector comprendido por los conjuntos residenciales: Tintalá: 3 etapas, Prados de Castilla: 8 etapas, Jardines de Castilla: 10 etapas, Santa Fe del

Tintal: 3 etapas, Ciudad Tintal: 5 etapas, Nogales, Almendros, Pinos, Cerezos y Cedros.

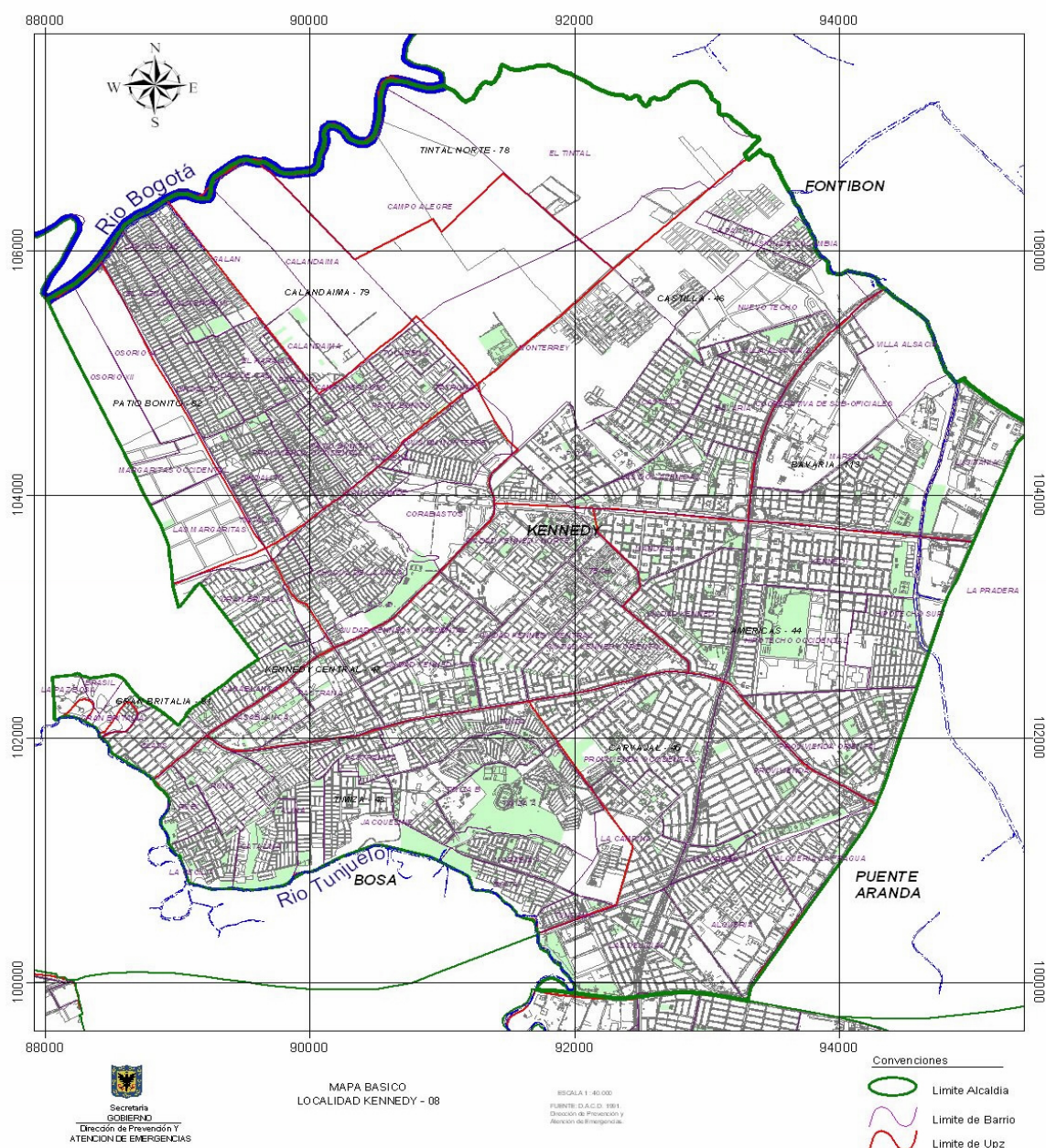


Figura 21. Mapa de la localidad de Kennedy

La zona del Tintal cuenta con un cubrimiento del 100% en los servicios públicos, como lo son: agua, luz, teléfono, alcantarillado, gas natural y recolección de basuras; así mismo, se cuenta con servicios más especializados como televisión por cable y servicio de banda ancha.

Las principales vías que recorren la localidad son:

1. Avenida de las Américas.
2. Avenida Ciudad de Cali.
3. Calle 13.
4. Futura avenida longitudinal

A largo plazo se encuentran proyectadas dos avenidas adicionales que son, La Avenida Calle 9 y La Avenida del Tintal. En la actualidad hay un alto índice de transporte de carga pesada, que ha ocasionado daños en las vías, la apertura de estos nuevos accesos mejorará la calidad de vida de la población del sector.

En cuanto a servicio de transporte de pasajeros, la zona cuenta con rutas alimentadoras de Transmilenio y otras empresas con recorridos hacia el norte, centro y sur de la ciudad.

En la zona se encuentran los siguientes sitios de interés general para la población del sector:

1. Centro Comercial Tintal Plaza, donde se encuentran establecimientos comerciales como supermercados, ropa, ópticas, accesorios, alimentos, plaza de eventos, parqueaderos, etc.
2. Colegio Público Gabriel Betancourt.
3. Supermercados como CAFAM, ubicado en el centro comercial y COORATIENDAS.

De acuerdo con información suministrada por un asesor de ventas de la constructora Bolívar, está proyectado en la zona, la construcción de un almacén Éxito y una clínica que recibirá el nombre de Clínica el Tintal.

5.2 Micro-localización de la empresa

La prestación del servicio se da en el salón comunal del conjunto residencial Prados VI, específicamente en la calle 6ª No. 88D-60; éste consta de dos pisos, y el gimnasio se ubica en la segunda planta, con un área total de 200 m².



Figura 22. Localización del gimnasio CRONOS GYM FITNESS



Figura 23. Entrada del gimnasio Cronos Gym

5.3 Distribución poblacional en la zona

El proyecto, que se ubica en la localidad de Kennedy, sector Tintal de la ciudad de Bogotá, comprende los conjuntos residenciales, que constituyen la población que conforma el objeto estudio de investigación:

1. Tintalá, 3 etapas, con 350 casas y un promedio de 2 personas entre los 25 y 40 años.

2. Prados de Castilla, 8 etapas, con 5 etapas de 280 casas y 3 etapas de 520 apartamentos, un promedio de 2 personas entre los 25 y 40 años, y por lo menos un niño entre los 1 y 10 años.
3. Jardines de Castilla, 10 etapas, con 150 casas y un promedio de 2 personas entre los 25 y 40 años, y por lo menos un niño entre 1 y 10 años, por etapa.
4. Santa Fe del Tintal, 3 etapas, con 226 casas y 600 apartamentos en cada etapa y un promedio de 2 personas entre los 25 y 40 años, y por lo menos un niño entre los 1 y 10 años.
5. Ciudad Tintal, 5 etapas, con 1500 casas y un promedio de 25 y 40 años y por lo menos un niño entre 1 y 13 años.
6. Nogales, con 172 casas.
7. Almendros, con 654 apartamentos.
8. Pinos, con 232 casas.
9. Cerezos, con 241 casas.
10. Cedros, con 198 casas.

Cerca de un total de 10.000 personas habitan en la zona del Tintal con edades entre los 22 y 45 años, y son quienes constituyen la población objeto de estudio.

Según los datos del DAPD, la población de la localidad se calculó en 951.781 personas en el año 2002, y con esto se constituye en la más poblada del Distrito Capital y representa el 14.3% del total de la población. La división por sexos es así: el 46.8% de la población son hombres y el 53.2% son mujeres. Se estima que para el 2010 la localidad contará 1.090.004 habitantes, esto teniendo en cuenta que Kennedy es una de las localidades con un potencial de crecimiento demográfico medio, junto con Usaquén, Fontibón, Engativá, Suba y Rafael Uribe³⁸.

Para el año 2002, en la localidad, los adultos entre 20 y 54 años representaban el 53.5% del total de la población; el rango de niños y jóvenes entre los 5 y 19 años era de 25.4%; y de los niños entre 0 y 4 años era de 10.7%.

5.4 Distribución en planta

En la siguiente figura se muestra la distribución del espacio que ocupa el gimnasio, el cual consta de:

1. 1 baño para hombres.
2. 1 baño para mujeres.
3. 1 zona para estética.
4. 1 zona de vestidores.
5. 1 zona de almacenamiento.
6. Pista de aeróbicos.
7. Área de máquinas.
8. Recepción.

³⁸ DAPD, 2001

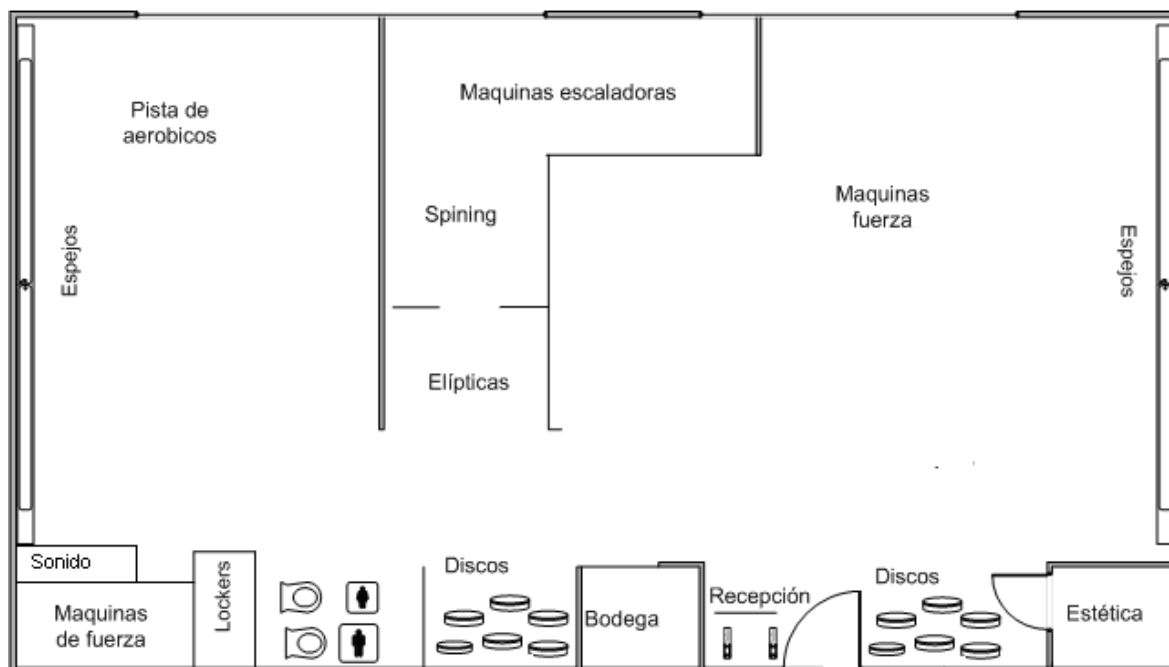


Figura 24. Distribución en planta actual

Se evidencian fallas en la distribución del espacio, ya que no se tienen en cuenta aspectos de seguridad industrial, ni se minimiza tiempo de recorrido dentro de las instalaciones; además, no se ubican extintores ni botiquines cerca de áreas que pueden tener un alto riesgo de accidentalidad.



Figura 25. Entrada del Gimnasio



Figura 26. Recepción del gimnasio



Figura 27. Máquinas de fuerza

5.5 Capacidad para la prestación del servicio

Para prestar el servicio, se cuenta actualmente con el siguiente equipamiento:

1. Maquinas: bicicletas estáticas, trotadoras, elípticas, equipo para fuerza y multifuerza.
2. Pista de aeróbicos: dotada con elementos como palos, colchonetas y guías de abdomen.
3. Zona Húmeda: baño para los hombres, baño para las mujeres y casilleros.

Estos espacios y equipos están adecuados para prestar servicio a 80 personas simultáneamente, distribuidas en cada una de las estaciones dispuestas para ello.

En la medida que ingresen más individuos, se diseñaran planes especiales en horarios donde el tráfico de personas no sea tan elevado y así mantener un equilibrio.

5.6 Factor humano

La planta de personal está conformada por:

1. Un administrador que a la vez ejerce funciones como entrenador.
2. Un entrenador que presta servicios de asesoría y seguimiento.
3. Tres profesores de aeróbicos que se van rotando en la semana para dar cumplimiento a los programas de aeróbicos, rumba y trabajos especiales de acuerdo con la solicitud de los usuarios.
4. Una persona encargada del mantenimiento de las instalaciones físicas del gimnasio.
5. Una persona encargada del mantenimiento de las maquinas para su adecuado desempeño.

Tabla 9. Personal del gimnasio

Cargo	Cantidad
Administrador – entrenador	1
Entrenador	1
Profesor de aeróbicos	3
Servicios generales	1
Servicio de mantenimiento	1

5.7 Condiciones de seguridad

Se deben utilizar elementos de seguridad para evitar posibles problemas de columna, para las personas que levantan peso, y en general, se debe estar dispuesto física y mentalmente para la práctica del deporte

1. Cinturones para las personas que levantan peso, como protección para evitar problemas de columna.
2. Guantes.
3. Ropa adecuada.
4. Buenos hábitos de higiene personal.
5. Buenos hábitos alimenticios.
6. Crear el hábito en los usuarios de limpiar las maquinas que utiliza cuando ha terminado de ejercitarse.

Para garantizar la correcta actividad física dentro del gimnasio CRONOS GYM FITNESS, se establece un reglamento interno con unas normas, que se deben seguir dentro del establecimiento:

1. Ingreso únicamente en ropa deportiva.
2. Cada usuario debe portar una toalla 40x30 cm, aproximadamente.
3. Prohibido el ingreso de niños.
4. Debe usarse siempre medias.
5. Las pesas deben dejarse en el lugar donde se encuentran.

Así mismo, el establecimiento no se hace responsable por lesiones a quienes se auto dirijan y por los objetos dejados en la sestería

5.8 Materias primas e insumos

Para el funcionamiento del gimnasio se requiere de los elementos relacionados para el funcionamiento y mantenimiento.

5.8.1 Materiales e insumos de aseo

1. Alcohol antiséptico al 100%.
2. Toallas para la limpieza de las maquinas.
3. Atomizadores.
4. Cera para el piso.
5. Jabón para el aseo general de gimnasio.
6. Utensilios de aseo (escoba, trapero, ambientadores, limpiavidrios, etc.).

5.8.2 Materias primas de ambientación

1. Música.
2. Publicidad (afiches).
3. Material promocional (Gatorade).

5.9 Maquinaria y equipos

A continuación, en la tabla 10 se relacionan las diferentes máquinas de musculación, fuerza, cardiovasculares y elementos complementarios a estas maquinas (barras, discos, mancuernas) con las que cuenta el gimnasio Cronos Gym.

Tabla 10. Maquinaria presente en el gimnasio

PRODUCTO	CANTIDAD
BICICLETAS SPINING	6

MAQUINAS	
LEG-CURL CON PLAQUETAS	1
PRENSA PEQUEÑA	1
JACK-UP GRANDE	1
RAD DE SENTADILLA	1
PRENSA GRANDE	1
JACK-UP PEQUEÑA	1
PANTORRILLA LIBRE	1
PECK DECK	1
LEG EXTENSION	1
MULTIFUERZA 4 ESTACIONES CON PLAQUETAS	1
BASE DE FONDO Y DOMINADOS	1
BANCOS	
PLATO GRANDE PARA PECHO	1
PLATO DECKINADO GRANDE PARA PECHO	1
INCLINADO GRANDE PARA PECHO	1
PLANO PEQUEÑO PARA PECHO	1
INCLINADO PEQUEÑO PARA PECHO	1
AUXILIAR	1
HOMBRO	3
PREDICADOR	1
ABDOMEN COLGANTE	1
ABDOMEN DECLINADO	1
LUMBARES	1
OBLICUOS	1
ABDOMEN 90GRADOS	1
MILTI ABDOMEN	1
MILTI ABDOMEN CON RODILLOS	1
MAQUINAS PARA CARDIO	
ESCALADORA	3
ESPINING	3
ELIPTICAS	2
CABALLITOS	2
CAMINADORA	1
BARRAS	
BARRA OLIMPICA	1
BARRRA LARGA	1
BARRAS MEDIANAS	4

BARRA Z	1
BARRAS ROMANAS	2
BARRAS CORTAS	2
PORTA BARRAS	1
PORTA DISCOS	2
MANCUERNEO	1
RAL DE SENTADILLA IMCOMPLETO	1
MANCUERNAS	
PAR DE 30 LIBRAS	1
PAR DE 25 LIBRAS	1
PAR DE 20 LIBRAS	1
PAR DE 15 LIBRAS	1
PAR DE 12 LIBRAS	1
PAR DE 10 LIBRAS	1
PAR DE 7 LIBRAS	1
PAR DE 5 LIBRAS	2
PARES DE 2,5 LIBRAS	2
PAR LINGOTE DE 2 LIBRAS	1
DISCOS NORMALES	
DISCO 2,5 LIBRAS	4
DISCO 5 LIBRAS	7
DISCO 10 LIBRAS	14
DISCO 12,5 LIBRAS	1
DISCO 25 LIBRAS	7
DISCOS OLIMPICOS	
DISCOS DE 5 LIBRAS	6
DISCOS DE 20 LIBRAS	6
DISCOS DE 25 LIBRAS	4
DISCOS DE 30 LIBRAS	6
DISCOS DE 40 LIBRAS	4

Las máquinas están avaluadas en 25.000.000 de pesos

Para la operación del gimnasio se requieren de una serie de elementos adicionales, ya sea para la ambientación de clases de aeróbicos o para el área de recepción. Estos son:

1. Teléfono celular: valor \$150.000.
2. Teléfono fijo: valor \$50.000.
3. Equipo de sonido: valor \$500.000.
4. Televisor: valor \$350.000.
5. DVD: valor \$150.000.
6. Escritorio: valor \$450.000.
7. Silla: valor \$120.000.
8. Vitrina: valor \$120.000.

Todo el material de oficina esta avaluado en \$1.890.000.

Esta es una recopilación de todos los elementos necesarios para que el gimnasio opere. A partir de este punto, estableceremos para el plan de expansión, las políticas que se tendrán en cuenta para la posible adquisición de maquinaria nueva o nuevo mobiliario de oficina, teniendo en cuenta las recomendaciones del plan financiero, y del diagnóstico del gimnasio.

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La empresa moderna requiere un plan estratégico que le permita asegurar su sostenimiento y su competitividad por un largo tiempo en el mercado en el que se quiere participar.

La planeación estratégica exige acción en tres áreas claves. La primera área es el manejo de los negocios de una compañía como portafolios de inversión. La segunda implica la valoración de cada fortaleza del negocio, considerando la razón de crecimiento del mercado y la posición y la adaptación de la compañía en ese mercado. Y la tercera es el desarrollo de la *estrategia*: un plan para la consecución de objetivos a largo plazo³⁹.

Sin embargo, concebir una estrategia requiere tener una especial atención en puntos que se tratarán a continuación. Gracias a esas consideraciones, se plantean en esta sección las directrices para el gimnasio Cronos Gym.

6.1 Misión

En la actualidad, el gimnasio Cronos Gym no tiene misión empresarial, así pues para su formulación se plantean tres cuestionamientos: el por qué, el para qué y el cómo de lograr los dos anteriores. Lo que se busca con estos cuestionamientos es establecer la razón de ser de la empresa y ayudar en un futuro a establecer objetivos y metas razonables, y a formular estrategias para la consecución de éstos.

1. ¿Por qué?: la necesidad creciente de una sociedad por mantener un buen estado de salud, sentirse bien y/o tener un cuerpo armonioso pone en evidencia la relevancia de los gimnasios y centros deportivos en el mundo actual. Esta necesidad, motivada por el cambio en los estilos de vida representa una oportunidad para que el sector del ejercicio físico y la belleza se consolide y desarrolle en pro de una comunidad con mayores índices de actividad física.
2. ¿Para qué?: cubrir una necesidad de actividad física (con fines de salud y belleza) y a la vez incentivar a la población sedentaria o inactiva a hacer del deporte una forma de vida, el gimnasio Cronos Gym plantea servicios de fitness para la población del sector del Tintal.

³⁹ Kotler, 2001, p.40

3. ¿Cómo?: mediante la oferta de servicios de ejercitación física tanto de manera individual como colectiva, lo cual involucra maquinas, equipos, aeróbicos y otro tipo de actividades. Además de brindar los servicios de un sitio de estética.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente misión para la empresa Cronos Gym Fitness:

“Prestar el mejor servicio en la práctica del deporte dirigido, obedeciendo a las innovaciones del entrenamiento físico y exigencias del mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes de manera personalizada; asumiendo con responsabilidad, respeto y agilidad los requerimientos de los usuarios”.

6.2 Visión

La visión no está formulada, y para establecerla es necesario tener claro un horizonte, es decir una visión de hacia dónde se quiere ir, aún cuando el mercado sea inestable. A pesar de que hoy en día es imposible hablar de planes detallados a largo plazo y que no se modifiquen, ya que la realidad conlleva a ajustarse a cada paso, sí se necesita tener una visión como elemento guía a la hora de tomar decisiones, una idea clara y definida de qué es lo que se quiere para la empresa.

Para la formulación de la visión de la empresa se parte de los siguientes cuestionamientos: qué se quiere, cuándo, cómo y por qué.

1. ¿Qué se quiere?: ser una empresa líder en el sector de los gimnasios en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá.
2. ¿Cuándo?: el horizonte para la visión de la empresa es a mediano y largo plazo, lo que servirá de guía estratégica y base motivacional para el cumplimiento de objetivos.
3. ¿Cómo?: con la prestación de servicios de actividad física de calidad, enfocados en la satisfacción del cliente.
4. ¿Por qué?: para ofrecer un servicio que mejore la calidad de vida de los habitantes del sector del Tintal y la localidad de Kennedy, mediante el ejercicio físico y que esto se traduzca en imagen corporativa y crecimiento empresarial.

Con lo anterior, se formula la siguiente visión para la empresa:

“Ser la primera empresa de la localidad de Kennedy en Bogotá, en la práctica del deporte dirigido; una empresa capaz de prestar un servicio que satisfaga ampliamente las necesidades de los clientes, velando por el bienestar físico

de los mismos, con alto grado de compromiso, responsabilidad y lealtad, con fines a lograr una fuerte preferencia por los servicios de la empresa en el sector competitivo”.

6.3 Valores empresariales

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción del personal y de los clientes.

Para saber cuáles son los valores a desarrollados, se deben relacionar los valores enfocados a los clientes, la organización interna y la sociedad.

1. ¿Cuáles son los valores enfocados a los clientes?: la empresa busca la satisfacción de los clientes, para esto se debe tener valores tales como responsabilidad, cumplimiento, honestidad y compromiso.
2. ¿Cuáles son los valores enfocados a la empresa?: los principales valores a manejar por parte de la empresa en su estructura interna son honestidad, respeto, confianza y compromiso.
3. ¿Cuáles son los valores enfocados a la sociedad?: la responsabilidad social, el manejo racional de recursos y la prestación de servicios enmarcados en condiciones de seguridad y salud.

También se debe indagar acerca del cómo y el por qué de la implementación de estos valores:

1. ¿Por qué?: para lograr los objetivos de la empresa se deben tener en cuenta las relaciones internas y externas de ésta, y así, generar el ambiente propicio para el logro de dichos objetivos, los cuales están planteados de manera implícita en la misión y la visión de la empresa. Para el adecuado manejo de las relaciones existentes se debe tener ciertos parámetros de actuación que garanticen el funcionamiento de la empresa de manera óptima.
2. ¿Cómo?: la implementación de los valores empresariales se hará mediante la organización por procesos, capacitación del personal, comunicación fluida y democrática con los clientes y empleados, y el trabajo en equipo.

6.4 Políticas

Se disponen de políticas de calidad y funcionamiento para el óptimo funcionamiento del gimnasio. Dentro de las políticas de calidad están:

1. Ayudar a los clientes y colaboradores a satisfacer sus necesidades, poniendo a su disposición todos los recursos posibles.
2. Compromiso con la calidad de los servicios, para que lleguen al mercado de tal forma que logren el suficiente impacto y mantener un nivel de competencia, y así alcanzar un buen nivel y satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado.
3. Contar con un buen equipo de colaboradores, dispuestos al cambio, contando con las innovaciones tecnológicas y de diversos tipos, y con los elementos suficientes para estar permanentemente creciendo, progresando y desarrollando mejores productos.
4. Optimizar constantemente los servicios ofrecidos y los recursos, basándose en estándares de calidad.
5. La organización debe garantizar la calidad, el compromiso y la responsabilidad que se adquiere con nuestro servicio, el cual será el estandarte de la empresa.

En cuanto a políticas de funcionamiento e información:

1. Toda la información con relación a productos, diseños, cotizaciones, proveedores, especificaciones clientes y cualquier otro aspecto relacionado con las actividades de la empresa, debe ser manejado de manera que no genere perjuicios a ningún cliente interno o externo.
2. Las bases de datos manejadas en la empresa, relacionadas con clientes, serán actualizadas periódicamente y tendrán un carácter confidencial.

6.5 Organigrama de la empresa

El gimnasio Cronos Gym no posee una estructura jerárquica visible que establezca como tal un organigrama en la empresa. El administrador y dueño del

gimnasio, que a la vez cumple funciones de entrenador y mantenimiento de maquinas, es la cabeza visible de la empresa; sin embargo, el resto de personal del que se dispone no conforman áreas o departamentos de trabajo. Lo que se observa es una serie de cargos adscritos a las indicaciones del administrador del lugar.

6.6 Proceso de selección de personal

El reclutamiento de personal se hace mediante un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento en el gimnasio Cronos Gym, consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Las formas de reclutamiento dentro de la empresa, se pueden realizar a través de los siguientes mecanismos:

1. Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea, o provenientes de otros reclutamientos.
2. Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
3. Carteles o avisos en las instalaciones de la empresa y en lugares cercanos.
4. Intercambio con otras empresas del sector.

6.7 Sistema de seguridad social

El personal que es contratado en el gimnasio esta vinculado laboralmente por prestación de servicios, en el contrato se estipula que la persona contratada deberá cumplir en forma eficiente y oportuna los trabajos encomendados y aquellas obligaciones que se generen de acuerdo con la naturaleza del servicio, y además se compromete a afiliarse a una empresa promotora de salud EPS, y cotizar igualmente al sistema de seguridad social en pensiones tal como lo indica el art.15 de la ley 100 de 1993. En caso de no estar afiliado a salud y/o pensiones se da un plazo para que lo haga, en caso de no hacerlo el contrato de trabajo se da por terminado.

Lo anterior se aplica en los contratos de prestación de servicios cuya duración sea superior a tres (3) meses, en ese caso se debe verificar la afiliación y pago de aportes al sistema general de seguridad social en salud y pensiones.

7. ESTUDIO LEGAL

Toda empresa debe registrarse bajo ciertos estatutos, y cumplir diversos requisitos que faciliten su correcto funcionamiento, no solo por cumplir la ley, sino para garantizar ante los clientes que la transparencia y el marco de legalidad forman parte de sus valores empresariales.

CRONOS GYM, es una empresa comercial privada ya que el capital esta en manos de su propietario, pertenece a las empresas unipersonales de responsabilidad limitada, y se desarrollará en el ámbito local del sector del Tintal en la localidad de Kennedy de la ciudad de Bogotá.

7.1 Análisis del cumplimiento de las normas

El gimnasio Cronos Gym Fitness se encuentra registrado ante la Cámara de Comercio de Bogotá con matrícula No. 01693704 (Ver Anexo A). Para ésto se ejecutó el siguiente procedimiento: en primer lugar se realizó una consulta de nombre o razón social para verificar que el nombre no hubiese sido registrado anteriormente, esto se realiza en las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá o a través de su página de Internet, aunque también se puede realizar en las notarias de la ciudad.

Posteriormente, se debe constituir la empresa por escritura pública o documento privado, en este caso se trata de una empresa unipersonal, por lo tanto se crea una sociedad unipersonal mediante documento privado ya que se tienen activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes y una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores, en este documento o minuta se expresará: el nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes, la clase o tipo de sociedad que se constituye, domicilio de la sociedad, el objeto social, el capital social, la parte del mismo que se suscribe y lo que se paga por cada asociado, la duración de la sociedad, la forma de hacer la liquidación, el nombre y domicilio de la(s) persona(s) que han de representar legalmente la sociedad y los demás pactos compatibles con cada tipo de sociedad.

Una vez que se tiene el documento de constitución de la empresa se debe obtener la matrícula mercantil, que es la inscripción que se hace de la persona comerciante en el registro mercantil. Las sociedades comerciales, las sociedades unipersonales y pluripersonales creadas en virtud de lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006; realizan su matrícula a través del formulario de Registro Único Empresarial, que se encuentra en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio.

La solicitud de matrícula debe presentarse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde va tener su domicilio principal, para este caso es la ciudad de Bogotá, sector el Tintal de la localidad de Kennedy, específicamente en la calle 6ª No. 88D-60, y por tanto se matriculará en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

La Cámara de Comercio de Bogotá al efectuar la matrícula, remite a la DIAN la información para la asignación de NIT, el cual quedará consignado en el certificado de matrícula. Sin embargo para quedar formalizado en la DIAN se deberá obtener el certificado original del RUT (registro único tributario) que expide esa entidad, para esto se debe presentar: formulario de RUT diligenciado, copia del documento de constitución de la empresa, certificado de existencia y representación expedido por la cámara de comercio y copia de la cedula del representante legal.

Según el estatuto tributario, quienes pertenecen al régimen simplificado, deben cumplir las siguientes condiciones:

1. Ser persona natural.
2. Que tengan máximo un establecimiento de comercio, oficina, cede o local donde ejerzan su actividad.
3. Haber obtenido en el año ingresos brutos provenientes de su actividad grabada por un valor inferior a 267 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Condiciones que son cumplidas por el gimnasio Cronos Gym, por lo tanto no tiene obligación de declarar IVA, según las normas del régimen simplificado, sobre el cual también se aplican las siguientes obligaciones y excepciones:

1. Deben llevar como costo o gasto en el impuesto de renta el IVA en la adquisición de productos y servicios.
2. Debe llevar el libro fiscal de registro de operaciones diarias por cada establecimiento.
3. No están obligados a presentar declaración de impuestos sobre las ventas.
4. No pueden cobrar el IVA por la venta o prestación de servicios grabados.
5. No están obligados a expedir factura en las operaciones comerciales.

Al realizar la inscripción en el RUT debe quedar expreso que se es responsable del régimen simplificado, para que las normas de dicho régimen tributario se apliquen.

7.2 Requisitos de funcionamiento

Para el funcionamiento de un gimnasio, este debe cumplir con los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995, en la cual se dictan normas para el funcionamiento de establecimientos comerciales. Entendiendo como establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizado por un empresario para realizar los fines de la empresa⁴⁰.

El artículo 1 de la ley 232 de 1995 señala que “Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no esté expresamente ordenado por el legislador”.

Sin embargo es necesario para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos⁴¹:

1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.
2. Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9a de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
3. Para los establecimientos en donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.
4. Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción.
5. Comunicar, en las respectivas oficinas de planeación o quien cumpla su papel, es decir en la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

Según el decreto 1879 de 2008 por el cual se reglamenta la ley 232 de 1995 en su artículo 1, los requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación, los cuales las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitas de control, podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, son los siguientes:

1. Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva.
2. Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor.

⁴⁰ Artículo 515 del Código de Comercio

⁴¹ artículo 2, ley 232 de 1995

3. Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio, además de los requisitos señalados anteriormente deberá cumplir con:

1. Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
2. Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

“Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1º del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador⁴².

Para que se dé cumplimiento al requisito referente al uso del suelo, ubicación y destinación se debe en primer lugar desarrollar la actividad en un sector que la permita, lo cual se determina directamente sobre los planos o solicitando el concepto ante las Curadurías Urbanas o ante el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, y en segundo lugar se debe acreditar que la construcción es idónea para el desarrollo de la actividad, que por expresa disposición de los artículos 336 y 337 del Decreto 190 de 2004 (compilatorio del POT) y donde no este reglamentado por el artículo 291 del Acuerdo 6 de 1990, verificadas estas dos situaciones puede considerarse que el requisito se está cumpliendo. Este requisito actualmente no se cumple dentro del gimnasio, por lo que es necesario establecer el uso permitido de suelos en la ubicación de la empresa. Cabe aclarar que no es necesario un certificado de suelos para la apertura de un establecimiento.

Respecto al cumplimiento de las normas sobre intensidad auditiva debe señalarse que las normas que regulan la materia⁴³, no exigen la presentación de un concepto o certificación, sin embargo cuando se requiere investigar por ese hecho se realizan las mediciones respectivas para determinarlo.

Señala la ley 232, como uno de los requisitos para los establecimientos comerciales el cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

Al respecto, y dadas las competencias asignadas a las distintas autoridades distritales, corresponde a la Secretaría de Salud, la verificación de las condiciones

⁴² parágrafo Artículo 2, Decreto 1879 de 2008

⁴³ Decreto Nacional 948 de 1995 y Resolución 8321 de 1983 del Ministerio de Salud

sanitarias a los establecimientos, entre ellos, los comerciales, dicha acreditación se expide una vez se ajustan a los requerimientos de la ley Sanitaria.

La exigencia de la autorización por parte de los titulares de derechos de autor o de su representante como requisito para la ejecución pública, se hace en cumplimiento de la Ley 23 de 1982.

De acuerdo con lo dispuesto y conforme al concepto No. 99054565 de 1999 de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, la ejecución pública se entiende como una comunicación directa cuando se realiza por medio de la interpretación o ejecución “en vivo” y como una comunicación indirecta cuando se comunica públicamente por cualquier medio (radio, televisión, casete, discos). En dicho concepto, se concluyó que en el ámbito de un establecimiento comercial tener un televisor o un radio implica una comunicación pública de música que corresponde a uno de los casos de ejecución pública de obras musicales en forma indirecta.

Dentro del desarrollo de las actividades del gimnasio Cronos Gym Fitness se realizan ejecuciones públicas de obras musicales, por lo tanto deben pagar los derechos de autor correspondientes ante SAYCO y ACINPRO. Los comprobantes de pago de derechos de autor de obras musicales, se acreditan anexando copias de las liquidaciones, debidamente canceladas.

El registro mercantil vigente se da mediante el aporte del certificado expedido por la Cámara de Comercio de Bogotá, donde se señale la vigencia de la matrícula para el año en que se exige el requisito.

El Decreto 854 de 2001, mediante el cual se delegan funciones del Alcalde Mayor y se precisan atribuciones propias de algunos empleados de la administración distrital, señala en el artículo 53 que corresponde a los Alcaldes Locales de Bogotá D.C., realizar la imposición del régimen sancionatorio previsto en la ley 232 de 1995, respecto a los establecimientos comerciales.

7.3 Ley 729 de Diciembre de 2001

Por medio de La Ley 729 de diciembre de 2001, se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. La creación de esta Ley tiene como fundamento el Art. 52 de la Constitución Política, donde dice que el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social.

Reconoce el derecho a la recreación, a la práctica del deporte, y el aprovechamiento del tiempo libre, lo cual tiene como función la formación integral de las personas y la preservación y desarrollo de un mejor estado de salud.

El fundamento legal es el Art. 81 de la ley 181 de 1995, donde dice que las academias, gimnasios y demás organizaciones comerciales en áreas y actividades deportivas de educación física y de artes marciales, serán autorizados y controladas

por los entes deportivos municipales. Corresponderá a éste velar para que los servicios prestados en estas organizaciones se adecuen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva.

Para cumplir con las normas legales mínimas, a Cronos Gym le corresponde la gestión de los permisos correspondientes al estudio de suelos (se puede tramitar ante el instituto colombiano Agustín Codazzi). Los pagos referidos por derechos de autor se gestionarán ante la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia, SAYCO; y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos. Esto se tendrá que hacer, con el fin de evitar, desde multas por gestión legal inadecuada, hasta sanciones que amenacen la actividad propia del negocio.

8. ESTUDIO AMBIENTAL

El impacto de la empresa sobre su entorno es también un factor relevante para determinar las bondades del proyecto que se va a realizar. Es necesario identificar los aspectos del ambiente externo que son afectados directa e indirectamente por las actividades de la empresa. Mokate (2004) afirma:

(El estudio ambiental) busca identificar, cuantificar y valorar los diversos impactos de un proyecto, tanto en el corto como en el largo plazo, sobre el entorno ¿en qué medida el proyecto modifica las características físicas y biológicas del entorno? Asimismo, debe analizar en profundidad los posibles efectos del contexto sobre el proyecto: ¿de qué manera y en qué medida las características físico-bióticas del entorno pueden afectar el diseño o el desarrollo del proyecto? (p. 37).

En este capítulo se pretende establecer las normas que rigen en cuanto a contaminación auditiva, visual y de otro tipo que pueda producir el gimnasio o a la que puedan estar expuestos los usuarios. Así como el uso de suelos e impacto ambiental. También se definirán los aspectos de la normatividad ambiental que Cronos Gym cumple.

8.1 Contaminación auditiva

El gimnasio se encuentra ubicado en un conjunto residencial por lo tanto está ubicado en un sector B, en el cual se permite un máximo de intensidad auditiva de 65 decibeles en el día y 55 en la noche.

8.2 Contaminación visual

El Decreto 959 del 2000 reglamenta la publicidad visual exterior en el distrito capital, el cual mediante el artículo 2 define la publicidad exterior como “el medio masivo de comunicación, permanente o temporal, fijo o móvil, que se destine a llamar la atención del público a través de leyendas o elementos visuales en general, tales como dibujos, fotografías, letreros o cualquier otra forma de imagen que se haga visible desde las vías de uso público, bien sean peatonales, vehiculares, aéreas, terrestres o acuáticas, y cuyo fin sea comercial, cívico, cultural, político, institucional o informativo. Tales medios pueden ser vallas, avisos, tableros electrónicos, pasacalles, pendones, colombinas, carteleras, mogadores, globos, y otros similares”.



Figura 28. Vista amplia de la entrada principal de Cronos Gym

En la figura 30 se encuentra una fotografía del salón comunal del conjunto residencial Prados de Castilla VI, donde actualmente está ubicado el gimnasio Cronos Gym, en la segunda planta. En el aviso se observa el nombre del gimnasio y los servicios que presta.

Adicionalmente cuenta con publicidad visual exterior con dos pendones en la parte exterior del ingreso a la portería del conjunto, como se observa en la figura 31.



Figura 29. . Avisos exteriores del gimnasio CRONOS GYM FITNESS

En la figura 31 se observa que existe publicidad visual exterior con dos pendones que publicitan los servicios que presta el gimnasio y los teléfonos de contacto.

Con la publicidad existente en las fachadas del lugar de funcionamiento, en cuanto a ubicación, tamaño y diseño, cumple con las normas. Sin embargo se puede concluir que Cronos Gym estaría incumpliendo con el decreto 959 del 2000, en el artículo 7 que reglamenta que solo podrá existir un aviso por fachada de establecimiento, al tener los dos pendones en la entrada de la portería, por lo que sería causante de contaminación visual en el sector.

8.3 Residuos biosanitarios

De conformidad con lo establecido por el manual de procedimientos para la gestión integral de residuos hospitalarios y similares en Colombia, los establecimientos de estética facial, corporal y ornamental, gimnasios, salas de masajes, escuelas de capacitación y/o formación en estética corporal y ornamental y establecimientos afines, se clasifican como micro generadores de residuos infecciosos o residuos biológicos, de los clasificados legalmente como biosanitarios y corto punzantes, por tanto deberán realizar os siguientes procedimientos:

Separación: Todos los residuos sólidos generados deben ser previamente separados y clasificados dentro del manejo integral de residuos sólidos.

Deberan disponer de un almacenamiento in situ y otra general temporal, previa clasificación; utilizando recipientes reutilizables para residuos hospitalarios y similares.

Estas técnicas de bioseguridad son implementadas actualmente en el gimnasio, obteniendo pequeños volúmenes de residuos de este tipo.

8.4 Impacto Ambiental

El impacto ambiental generado por el gimnasio en la comunidad y los usuarios del mismo no es significativo, ya que no se presenta deterioro del ambiente, si se tiene en cuenta que la contaminación a nivel visual no se presenta, no hay emisiones atmosféricas, no hay contaminación de fuentes hídricas y los residuos sólidos peligrosos generados son mínimos y tratados adecuadamente. El único aspecto a considerar en cuanto impacto ambiental negativo podría ser la intensidad auditiva, generada en las clases de aeróbicos y de otro tipo, la cual debe ser medida y estandarizada para cumplir con los decibeles máximos permitidos según la norma.

En el caso del Gimnasio Cronos Gym, las normas ambientales se cumplen satisfactoriamente. Lo único que está por verificarse es que el nivel de sonido del gimnasio no impacte negativamente el entorno, ya que esta ubicado en una zona residencial, y el causar molestias a los vecinos no sólo afectaría legalmente al gimnasio, sino que también perjudicaría su imagen.

		CUMPLE NORMA		OBSERVACION ES
		SI	NO	
Ley 905 y 504 de Mypimes	Microempresa			
CLASIFICACION	Unipersonal de responsabilidad ilimitada			
TIPO DE EMPRESA	Sector terciario, Comercial			
AMBITO DE ACTUACION	Ámbito local			Localidad 4 Kennedy de la ciudad de Bogotá
TITULARIDAD DEL CAPITAL	Empresa privada			El capital esta en manos de su propietario
Art. 449-1 del Estatuto tributario	Régimen simplificado			

CREACION Y CONSTITUCION	MATRICULA MERCANTIL	SI		No.16393704
	NIT			
	RUT		NO	
	Notificación de apertura		NO	Planeación Distrital
	Bomberos		NO	
	Alcaldía local			
	DAMA			
	Manejo de residuos biosanitarios	SI		
	Manejo de residuos no peligrosos	SI		
	Emisión de gases			No aplica
	Emisión de contaminantes líquidos			No aplica
	Registro de libros de comerciante			
	Uso de suelo			
	LIBRO FISCAL		NO	
GESTIONES DE FUNCIONAMIENTO				
	CONTAMINACION VISUAL		NO	DAMA
	CONTAMINACION AUDITIVA			Revisar
	PAGO DERECHOS DE AUTOR		NO	SAYCO&ACIMPRO
GESTIONES DE LEGALIZACION LABORAL				
	Administración de Riesgos Profesionales			
	Sistema de seguridad Social (EPS)			
	Fondo de Pensiones			
	Fondo de Cesantías			
	Caja de compensación Familiar			
	Reglamento de Trabajo e inscripción ante el Ministerio de Protección Social			
	Programa de seguridad Industrial			
	Programa de salud ocupacional			
	Reglamento de higiene de la empresa			

OTROS REQUISITOS	Inscripción ante la Súper Intendencia de Industria y comercio			Registro de patentes y marcas
	Inscripción ante la Súper de Notariado y Registro			Registro de inmuebles

Tabla 11. Check List del cumplimiento de normas para establecimiento de comercio Cronos Gym

El gimnasio solo tiene un aviso en la fachada del lugar de funcionamiento que cumple con las normas establecidas en el decreto 959 del 2000 en cuanto ubicación, tamaño y diseño. Por lo tanto no es causante de contaminación visual en el sector.

Podemos concluir de éste aparte que CRONOS GYM FITNESS opera legalmente y que todos los aspectos relacionados con gestiones reglamentarias se tendrán en cuenta al momento de abordar el fortalecimiento jurídico, contemplado en el plan de negocios.

9. ESTUDIO FINANCIERO

Evaluar el desempeño financiero y operativo de toda empresa, en base a las actividades que realiza diariamente, es fundamental si lo que se busca es hacer uso de la información derivada de la situación actual, con miras a tomar decisiones concernientes a la mejora de procesos en todos los niveles de la misma. Para este efecto, se requiere contar con información que refleje, lo más fielmente posible, los movimientos de recursos que se dan en la empresa. Con respecto a esto, Mokate (2004) señala:

Éste tipo de estudio necesariamente inicia de manera muy exploratoria, con un análisis de los aspectos financieros que podrían incidir sobre la viabilidad de la iniciativa. En la medida en que se avance sobre la selección de una alternativa, el estudio financiero profundiza en los pormenores de depreciación, financiamiento y estrategia de gerencia financiera (p. 36)

Antes de abordar esta sección, cabe anotar que Cronos Gym no tiene en su haber ningún registro contable, que permita tener una visión integral del negocio. Para la construcción y análisis de los indicadores financieros se tuvo en cuenta información incompleta, recolectada por parte del equipo de trabajo. Esta información se refiere a facturas, recibos de pago, pago de mensualidades, etc. y a partir de esta recopilación se realiza una proyección de gastos, ventas y estados financieros.

9.1 Presupuestos y estados financieros proyectados

Para este efecto, realizaremos una proyección a cinco años, teniendo en cuenta el cálculo de la inflación que para el 2008 fue del 7.5%.

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, es el que suministra información de las causas que generan el resultado atribuible a un período. Para este efecto también se debe tener en cuenta el cómputo de la depreciación, porque también constituye un elemento de cálculo imprescindible que impacta los estados financieros de manera vital.

Dada la información extraída de Cronos Gym, las máquinas que se adquirieron para el inicio de la actividad del negocio eran usadas y están avaluadas en \$25'000.000, tienen una vida útil de 10 años, y para facilitar la construcción de los estados, su método de depreciación es el de línea recta. Durante los 16 meses de operaciones en el gimnasio, la maquinaria del gimnasio se depreció a un índice de \$2.500.000 al año.

Al realizar la proyección del estado de pérdidas y ganancias con la actual estructura de gastos e ingresos se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 12. Estado de pérdidas y ganancias (en pesos colombianos)

	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	33.840.000	35.532.000	37.308.600	39.174.030	41.132.732
Devoluciones y rebajas en ventas	169.200	177.660	186.543	195.870	205.664
Materia Prima, Mano de Obra	16.644.800	18.350.892	20.231.858	22.305.624	24.591.950
Depreciación	2.878.000	2.878.000	2.878.000	2.878.000	2.878.000
Utilidad Bruta	14.148.000	14.125.448	14.012.199	13.794.536	13.457.117
Gastos de Administración	8.246.700	8.659.035	9.091.987	9.546.586	10.023.915
Utilidad Operativa	5.901.300	5.466.413	4.920.212	4.247.950	3.433.202
Utilidad antes de impuestos	5.901.300	5.466.413	4.920.212	4.247.950	3.433.202
Impuestos (35%)	2.272.001	1.913.245	1.722.074	1.486.782	1.201.621
Utilidad Neta Final	3.629.300	3.553.168	3.198.138	2.761.167	2.231.581

Fuente: Autoras del proyecto

A continuación se muestra el flujo de caja respecto a los 16 meses analizados. En las actividades del gimnasio no se incurre en inversión y financiamiento, por lo tanto se muestra el flujo de caja operativo partiendo de la utilidad operacional.

Tabla 13. Flujo de caja (en pesos colombianos)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		5.901.300	5.466.413	4.920.212	4.247.950	3.433.202
Depreciaciones		2.878.000	2.878.000	2.878.000	2.878.000	2.878.000
Impuestos		0	-2.272.001	-1.913.245	-1.722.074	-1.486.782
Neto Flujo de Caja Operativo		8.779.300	6.072.413	5.884.967	5.403.876	4.824.420
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Maquinaria y Equipo	-25.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-690.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1.200.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-26.890.000	0	0	0	0	0

Neto Flujo de Caja Inversión	-	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Capital	26.890.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	26.890.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	0	8.779.300	6.072.413	5.884.967	5.403.876	4.824.420
Saldo anterior		0	8.779.300	14.851.713	20.736.680	26.140.555
Saldo siguiente	0	8.779.300	14.851.713	20.736.680	26.140.555	30.964.975

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 14. Balance general (en pesos colombianos)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Activo Corriente						
Efectivo	0	8.779.300	14.851.713	20.736.680	26.140.555	30.964.975
Total Activo Corriente:	0	8.779.300	14.851.713	20.736.680	26.140.555	30.964.975
Maquinaria y Equipo de Operación	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Depreciación Acumulada		-2.500.000	-5.000.000	-7.500.000	-	-
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	25.000.000	22.500.000	20.000.000	17.500.000	15.000.000	12.500.000
Muebles y Enseres	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000	690.000
Depreciación Acumulada		-138.000	-276.000	-414.000	-552.000	-690.000
Muebles y Enseres Neto	690.000	552.000	414.000	276.000	138.000	0
Equipo de Oficina	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Depreciación Acumulada		-240.000	-480.000	-720.000	-960.000	-1.200.000
Equipo de Oficina Neto	1.200.000	960.000	720.000	480.000	240.000	0
Total Activos Fijos:	26.890.000	24.012.000	21.134.000	18.256.000	15.378.000	12.500.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	26.890.000	32.791.300	35.985.713	38.992.680	41.518.555	43.464.975
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	2.272.001	1.913.245	1.722.074	1.486.782	1.201.621
TOTAL PASIVO	0	2.272.001	1.913.245	1.722.074	1.486.782	1.201.621
Patrimonio						
Capital Social	26.890.000	26.890.000	26.890.000	26.890.000	26.890.000	26.890.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	362.930	718.247	1.038.061	1.314.177
Utilidades Retenidas	0	0	3.266.370	6.464.221	9.342.545	11.827.596
Utilidades del Ejercicio	0	3.629.300	3.553.168	3.198.138	2.761.167	2.231.581
TOTAL PATRIMONIO	26.890.000	30.519.300	34.072.468	37.270.606	40.031.773	42.263.354
TOTAL PAS + PAT	26.890.000	32.791.300	35.985.713	38.992.680	41.518.555	43.464.975

Fuente: Autoras del proyecto

9.2 Análisis de estados financieros e indicadores financieros

La siguiente tabla comprende cada una de las razones financieras que se calcularon, tomando como base el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo. Seguido esto, se hace un análisis de la situación financiera de la empresa, tomando en cuenta los indicadores calculados.

Tabla 15. Indicadores financieros

Indicadores Financieros	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liquidez - Razón Corriente		3,86	7,76	12,04	17,58	25,77
Prueba Acida		4	8	12	18	26
Nivel de Endeudamiento		6,9%	5,3%	4,4%	3,6%	2,8%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Rentabilidad Operacional		17,4%	15,4%	13,2%	10,8%	8,3%
Rentabilidad Neta		10,7%	10,0%	8,6%	7,0%	5,4%
Rentabilidad Patrimonio		11,9%	10,4%	8,6%	6,9%	5,3%
Rentabilidad del Activo		11,1%	9,9%	8,2%	6,7%	5,1%
Flujo de Caja y						
Flujo de Caja Proyectado y						
Flujo de Operación		8.779.300	6.072.413	5.884.967	5.403.876	4.824.420
Flujo de Inversión	-	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	26.890.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para	-	8.779.300	6.072.413	5.884.967	5.403.876	4.824.420
Tasa de descuento		10%	10%	10%	10%	10%
Flujo de caja descontado	-	7.981.182	5.520.375	5.349.970	4.912.614	4.385.836
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de	10%					
TIR (Tasa Interna de	5,43%					
VAN (Valor actual neto)	-2.782.328					
PRI (Periodo de	4,34					

Fuente: Autoras del proyecto

A continuación, se define una lista de todos los indicadores que reflejan la manera en que se manejan los recursos de la empresa. En éste caso la falta de información contable afecta la veracidad de los resultados obtenidos, sin embargo, algunos de los indicadores pueden ser explicados mediante el análisis de la actividad propia del gimnasio.

1. Razón Corriente: define la relación existente entre los activos de corto plazo, y los pasivos de corto plazo. En el primer cuatrimestre registró un valor de 3,86, es decir, su activo de corto plazo puede cubrir 3,86 veces sus obligaciones de corto plazo. Esta cifra es alta, dado el exceso de efectivo en caja. Además, las únicas obligaciones que contrae la empresa son sus impuestos. La tendencia es creciente, dadas las proyecciones en función de la inflación.
2. Prueba ácida: para este caso es el mismo valor de la razón corriente, ya que la empresa no cuenta con una base de inventarios, gracias a su naturaleza de prestación de servicios. Hay que tener cuidado con esto, porque ese alto nivel implica ociosidad en los activos corrientes, lo que repercutiría en el flujo de caja.
3. Nivel de Endeudamiento: en un sentido simple, Cronos Gym no se apalanca. Esto sucede porque en la consecución de los recursos con los que cuenta el gimnasio no participó ningún acreedor; el gimnasio es de total propiedad de su administrador. Este bajo nivel de apalancamiento no es recomendable porque es más rentable para un negocio financiarse con capital de terceros que financiarse con capital propio. Al igual que sus indicadores de liquidez, presenta un comportamiento inversamente proporcional al incremento de la inflación, de modo que a medida que aumentan las ventas, el nivel de endeudamiento va bajando.
4. Concentración de deuda de corto plazo: su concentración de deuda en el corto plazo es del 100%, por lo que la única obligación que contrae es el pago de impuestos.
5. Rentabilidad del patrimonio: se refiere a la rentabilidad del capital aportado por los socios respecto a la empresa. Aumenta los dos primeros años de operación, pero después presenta un decrecimiento, gracias a que la utilidad neta no presenta un aumento proporcional a sus costos y sus gastos.
6. Rentabilidad del activo: en éste punto se tiene en cuenta el activo productivo en función de la rentabilidad de la empresa. Tiene el mismo comportamiento de la rentabilidad del patrimonio, porque los activos están perdiendo valor, a medida que las ventas no presentan una evolución favorable, respecto a los costos que tiene el gimnasio.

Se asume que la tasa de descuento utilizada para determinar la bondad financiera del gimnasio, es la misma tasa que espera el empresario para el rendimiento de su negocio. En base a eso, se determina la TIR y el VPN, con los siguientes resultados:

1. TIR: la tasa de rendimiento interno de la firma corresponde al 5.43%. Esta tasa es el rendimiento que genera la empresa con su capital autónomo. Como la tasa de rendimiento a la que aspira el empresario es del 10%, hay una pérdida de valor de la empresa, la cual se expresa en el VPN.
2. VPN: dadas las expectativas del empresario respecto al rendimiento, vemos que, como la TIR es inferior a esa tasa de rendimiento, se presenta un valor negativo en el VPN, el cual es de -2.782.328. Esto implica que se está presentando una situación de destrucción de valor al interior de CRONOS GYM FITNESS.

Lo que hemos visto a lo largo de este capítulo ha sido la recopilación, clasificación, consolidación y análisis del estado financiero, a partir de información incompleta sobre la situación real del gimnasio Cronos Gym. Con un poco más de información que se nos hubiera proporcionado, habríamos podido vislumbrar una radiografía más integral de la situación financiera de la empresa. Los márgenes presentados en este capítulo permiten concluir que la empresa tiene un riesgo de destrucción de valor, que si no se controla a tiempo, puede hacer que el gimnasio quiebre. El diagnóstico, tema del siguiente capítulo, definirá el curso a seguir para corregir el problema financiero del gimnasio.

10. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE CRONOS GYM

En este capítulo señalaremos los elementos necesarios para realizar un diagnóstico efectivo a una empresa como Cronos Gym. Esta herramienta permite vislumbrar las características más relevantes del negocio en sí, teniendo en cuenta los procesos internos de la misma, y contrastándolos con el ambiente externo.

Para el caso de Cronos GYM, tendremos en cuenta la información derivada de los estados contruídos a partir de información incompleta y de los juicios que hemos emitido durante el desarrollo del análisis y descripción de la empresa, acerca de distintos factores que se deben usar en este proceso de diagnóstico.

En primer lugar, se determinan los parámetros que se van a tener en cuenta en este diagnóstico, para cada una de estas cuatro perspectivas integradas:

1. Fuerza financiera (FF).
2. Estabilidad del ambiente (EA).
3. Fuerza de la industria (FI).
4. Ventaja competitiva (VC).

En segunda mediada determinaremos el peso de esos parámetros, dándoles calificaciones que se cuentan en la escala del 1 al 6 (para FF y FI) y del -1 al -6 (para EA y VC). Entre mayor sea su calificación, superior será el impacto positivo del parámetro en la empresa.

El tercer paso es promediar las calificaciones para cada perspectiva, dividiendo el total de puntos obtenido por el número de parámetros que se ha considerado para cada perspectiva.

Y en cuarto lugar, se realizará la suma de los valores obtenidos de la siguiente manera: los valores obtenidos entre FI y VC, y los valores obtenidos entre EA y FF. Se ubica el punto en el plano cartesiano, y se dibuja un vector direccional.

De la dirección del vector en el plano dependerá la estrategia que se debe aplicar en la empresa, entre agresiva, defensiva, competitiva o conservadora.

Elizabeth Vidal (2004), sugiere la siguiente tabla, donde se identifican los principales aspectos que se deben tener en cuenta al momento de definir los “factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA”(p. 142).

Tabla 16. Aspectos determinantes de los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<p><i>Fuerza financiera (FF)</i></p> <p>Rendimiento sobre la inversión</p> <p>Apalancamiento</p> <p>Liquidez</p> <p>Capital de trabajo</p> <p>Flujo de efectivo</p> <p>Facilidad para salir del mercado</p> <p>Riesgos implícitos del negocio</p> <p><i>Ventaja competitiva (VC)</i></p> <p>Participación en el mercado</p> <p>Calidad del producto</p> <p>Ciclo de vida del producto</p> <p>Lealtad a los clientes</p> <p>Utilización de la capacidad de la competencia</p> <p>Conocimientos tecnológicos</p> <p>Control sobre los proveedores y los distribuidores</p>	<p><i>Estabilidad del ambiente (EA)</i></p> <p>Cambios tecnológicos</p> <p>Tasa de inflación</p> <p>Variabilidad de la demanda</p> <p>Escala de precios de productos competidores</p> <p>Barreras para entrar en el mercado</p> <p>Presión competitiva</p> <p>Elasticidad de la demanda</p> <p><i>Fuerza de la industria (FI)</i></p> <p>Potencial de crecimiento</p> <p>Potencial de utilidades</p> <p>Estabilidad financiera</p> <p>Conocimientos tecnológicos</p> <p>Aprovechamiento de recursos</p> <p>Intensidad de capital</p> <p>Facilidad para entrar en el mercado</p> <p>Productividad, aprovechamiento de la capacidad</p>

Fuente: David, F. Conceptos de Administración Estratégica. p. 204.

La evaluación de los factores de la empresa, y los valores que se le den a cada uno de éstos, estarán enmarcados bajo el criterio del evaluador que realice el diagnóstico. Los indicadores que se tienen en cuenta para este diagnóstico, a nuestro juicio, son los más relevantes para determinar fehacientemente, la situación real del gimnasio.

10.1 Perfil de las capacidades internas

En este apartado se van a tener en cuenta los factores internos para evaluar las potencialidades.

10.1.1 Fuerza financiera

La fortaleza financiera es primordial en toda empresa, porque garantiza que la información ordenada de las actividades relacionadas con la gestión de los recursos dentro de la misma sea efectiva y constituya un elemento útil para la construcción de indicadores, lo que es vital para el proceso de toma de decisiones.

10.1.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se refiere, principalmente, a la participación en el mercado de la empresa. Eso implica que se deben contrastar los ingresos de la empresa con los ingresos de la industria donde la misma realiza sus actividades. Además de ese factor, entran en consideración las características del bien o servicio que se está proporcionando.

10.2 Ponderación perfil de las capacidades internas

Aquí se identifican los valores concernientes a la capacidad interna del gimnasio. Son la fuerza financiera y la ventaja competitiva.

10.2.1 Fuerza financiera

De los aspectos derivados del estudio financiero, deducimos los más relevantes en la presente matriz.

Tabla 17. Aspectos de la fuerza financiera en el perfil de las capacidades internas

Fuerza Financiera	Calificaciones
La TIR es menor a la tasa esperada por el empresario	2
Su apalancamiento es prácticamente nulo.	3
Su VPN es negativo, por lo cual se está destruyendo valor.	1
Su rendimiento sobre la inversión es decreciente.	3
Total	9

10.2.2 Ventaja Competitiva

Esta matriz contiene las propiedades que le permiten al gimnasio tener un cierto nivel de posicionamiento respecto a sus competidores.

Tabla 18. Aspectos de la ventaja competitiva

Ventaja Competitiva	Calificaciones
La empresa mantiene un nivel de precios competitivo.	-1
La empresa posee buenas instalaciones físicas.	-3
El gimnasio ofrece servicios diversificados.	-2
La empresa carece de manejo administrativo eficiente.	-5
Total.	-11

10.3 Perfil de las capacidades externas

En este punto se tienen en cuenta todos los elementos concernientes a los factores externos que afectan a la empresa. Los potenciales de crecimiento de la industria, la entrada de nuevos competidores, que entre otros, son aspectos a tener en cuenta para determinar parámetros que encaminen a la estrategia adecuada.

10.3.1 Estabilidad del ambiente

En este aparte entran factores como los cambios tecnológicos, aspectos de la economía, la elasticidad de la demanda, la entrada de nuevos competidores, entre otros.

10.3.2 Fuerza de la industria

Se mide en términos de sus fortalezas, debilidades, y las características fundamentales del mercado del sector, condiciones del sector en términos de precio, conocimientos y estabilidad financiera, etc.

10.4 Ponderación perfil de capacidades externas

En este apartado, se tendrán en cuenta los aspectos del entorno del gimnasio que afectan directamente sus actividades.

10.4.1 Estabilidad del ambiente

En la siguiente matriz están las características del contexto económico que afectan al gimnasio, en el aspecto comercial.

Tabla 19. Aspectos de la fuerza financiera en el perfil de las capacidades externas

Estabilidad del Ambiente	Calificaciones
El contexto económico local permite el libre intercambio de bienes y servicios.	-1
Tendencia a la preocupación en la población por el cuidado de la salud física.	-3
La inflación ha aumentado al 7.5% en los últimos 6 meses	-5
Total.	-9

10.4.2 Fuerza de la Industria

Del mercado de gimnasios en el sector del Tintal, se ponderan propiedades sectoriales fundamentales en la siguiente matriz:

Tabla 20. Aspectos de la fuerza de la industria en el perfil de las capacidades externas

Fuerza de la Industria	Calificaciones
La participación de la industria se ha mantenido estable en los últimos 5 meses.	3
La competencia se ha mantenido estable.	4
El nivel de fidelización de los clientes es muy alto.	5
Total.	12

10.5 Posición, estrategia y evaluación de acción (peyea)

Una vez se hayan tenido en cuenta los aspectos más relevantes para formular la estrategia, se ponderan los resultados, de esta forma:

PROMEDIO DE EA

$$-9 / 3 = -3$$

PROMEDIO DE FF

$$9 / 4 = 2.25$$

$$\text{Eje Y: } -3 + 2.25 = -0.77$$

PROMEDIO DE FI

$$12 / 4 = 3$$

PROMEDIO DE VC

$$-11 / 4 = -2.75$$

$$\text{Eje X: } -2.75 + 3 = 0.25$$

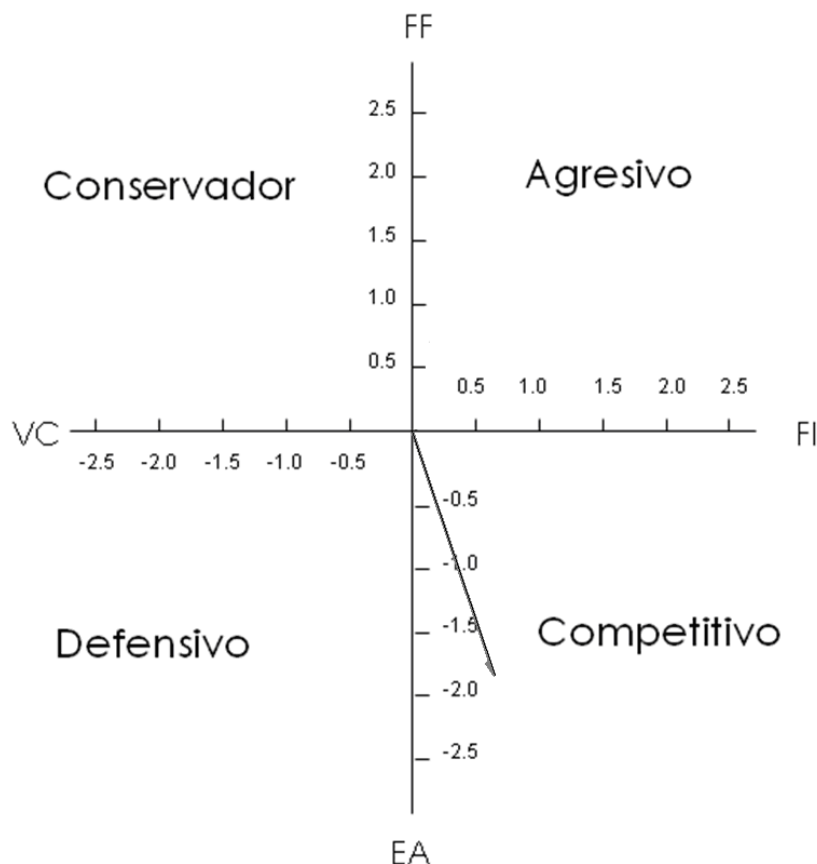


Figura 30. Diagrama de la estrategia PEYEA calculada para Cronos Gym

Dada la grafica mostrada anteriormente, la empresa debería llevar a cabo una estrategia competitiva. Esto implica tácticas como:

- 1 Integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.
- 2 Penetración en el mercado.
- 3 Desarrollo en el mercado.
- 4 Desarrollo del producto.

Para concluir, debemos anotar que la literatura sobre el tema considera este método de diagnostico un tanto subjetivo, porque los elementos que se tienen en cuenta en la construcción del mismo pueden no tener un impacto tan significativo para la empresa como otros que no se hubieran podido tener en cuenta. En ese orden de ideas, si el evaluador no es lo suficientemente concreto y analítico para determinar los aspectos clave del desempeño de la empresa, la evaluación puede arrojar un resultado que no sea acorde con la estrategia que realmente debería seguir la empresa.

Sin embargo, hemos tratado de sacar a flote los aspectos que consideramos clave para el desempeño de la empresa, dada la información limitada con la que cuenta la empresa sobre su historia, y enriquecida con el aporte investigativo que se

ha realizado a través del desarrollo de esta tesis, con el fin de obtener un diagnóstico lo más cercano posible a la realidad.

10.6 Análisis DOFA

Después de haber realizado un breve diagnóstico se utilizó la herramienta de análisis del entorno interno y externo, con el fin de conocer la situación real, con el propósito de establecer estrategias que permitan el desarrollo empresarial de la compañía, logrando aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas y contrarrestar las debilidades y amenazas que puedan afectar su futuro.

Tabla 21. Matriz DOFA

CRONOS GYM FITNESS	FORTALEZAS 1. Alto nivel en la calidad del servicio. 2. Grupos de trabajo muy integrados. 3. Buenas Instalaciones. 4. Capacidad de captación de nuevos clientes. 5. Diversificación de servicios 6. Mercado amplio, con posibilidad de crecimiento.	DEBILIDADES 1. Poca claridad organizacional. 2. Maquinarias obsoletas. 3. Deficiente información sobre clientes. 4. Falta de identificación hacia el futuro.
OPORTUNIDADES 1. Mercado en crecimiento 2. Facilidad para saltar barreras. 3. Buena práctica y hábito hacia el entrenamiento físico. 4. Medios de financiación por parte del estado para el desarrollo de microempresa.	Estrategias FO 1. Aprovechar la tendencia actual de cuidado del cuerpo. 2. Realzar las propiedades y cualidades de los servicios prestados. 3. Diversificar los servicios de fitness que se ofrecen.	Estrategias DO 1. Identificar las necesidades y los requerimientos del cliente, en cuanto a las preferencias, precios y usos. 2. Buscar fuentes de financiamiento para inversión en actualización de maquinaria.
AMENAZAS 1. Mayor competencia de entrada 2. Alta dinamicidad y agresividad en la competencia 3. Competidores a la baja de precios. 4. Nivel tecnológico de la competencia en aumento	Estrategias FA 1. Mantener un análisis de los procesos con el fin de identificar mejoras en los métodos y tiempos de trabajo. 2. Mejorar la eficiencia de los trabajadores. 3. Controlar el presupuesto de la empresa.	Estrategias DA 1. Establecimiento de objetivos claros de desempeño y sus correspondientes responsabilidades, tanto en los colaboradores, como en las políticas empresariales. 2. Compartir planes de trabajo con personal

		<p>encargado para establecer responsabilidades, compromisos y participación por medio de una campaña de participación</p> <p>3. Mantener el personal motivado.</p> <p>4 Disminuir costos y gastos operacionales y reorientarlos hacia una exhaustiva campaña de mercadeo que permita generar imagen positiva del gimnasio para generar recuperación de clientes y participación en el mercado.</p> <p>5 Poner en marcha reuniones ara evaluar resultados y permita reaccionar a problemas como la voraz competencia que se refleja en la disminución de clientes.</p>
--	--	---

11. PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPANSIÓN

El objetivo fundamental de este plan de negocios es aplicar todos los conocimientos que hemos adquirido durante nuestra formación como administradores para la creación, desarrollo y expansión de negocios duraderos que contribuyan al beneficio social de las personas que hacen uso de sus productos o servicios, que favorezcan la dinámica de la economía local, distrital, y nacional.

En este caso, para Cronos Gym, hemos realizado un análisis de todos los aspectos correspondientes a su desarrollo integral, para plantear el rumbo mas adecuado que debe seguir, para su consolidación como empresa a largo plazo.

11.1 Plan de marketing

Es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos: el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

El objetivo fundamental de este aparte es atacar el nicho del mercado que hemos identificado en el estudio previo, detallando potencialidades propias del servicio, en todas sus fases (desde su diseño hasta la entrega al cliente), y determinando un estándar propio de calidad.

De esta forma, podremos darle al servicio prestado en Cronos Gym un factor diferenciador que generará competitividad, y aumentara sosteniblemente las ventas del gimnasio.

El desarrollo del servicio que se presta en Cronos Gym debe ir más allá de satisfacer las necesidades de los clientes. No se debe recabar en el simple hecho de proporcionar los equipos adecuados y las instalaciones propicias para el desarrollo de su actividad deportiva.

11.1.1 Análisis de la situación

Conocer el escenario le permite a la empresa entender los cambios y tendencias que van a afectar el negocio de manera directa o indirecta, con respecto a variables de tipo tecnológico, político-económico, legal y sociocultural.

Con respecto a los cambios de tipo tecnológico, el gimnasio tiene que poseer el conocimiento sobre las últimas tecnologías e innovaciones con respecto a los aparatos de gimnasia, los cuales pueden ser: nuevas cintas para correr con mejores

prestaciones que las anteriores (con capacidad de inclinación para simular pendientes, con computadoras que tomen el ritmo cardíaco, las pulsaciones, el tiempo, los kilómetros corridos, etc.), nuevas bicicletas fijas con nuevas computadoras, etc. para poder brindarles el mejor servicio: cubrir e ir más allá de las necesidades de los clientes.

En el mercado de aparatos y máquinas para gimnasia se ve hoy en día un cambio permanente, innovaciones constantes tanto en las máquinas como en las técnicas de gimnasia.

Analizando ahora el escenario macroeconómico, se debe tener en cuenta el periodo de recesión en que se encuentra la economía y el hecho de que las predicciones no muestren una recuperación en el corto plazo, ni a nivel nacional ni a nivel mundial, pues aunque existan pequeños signos de recuperación se presentan como hechos aislados que no implican un ritmo confiable.

También es necesario contemplar las políticas económicas creadas para reducir el déficit fiscal del gobierno, los cambios en el sistema tributario, que perjudican de manera directa e indirecta a nuestro negocio y modifican las proyecciones de la economía del negocio de manera constante. También se prevén nuevos cambios en el sistema tributario en el mediano plazo. Es fundamental destacar en los datos económicos: la población, el crecimiento natural de la misma, la densidad y la estructura social.

En cuanto a las tendencias socioculturales, se puede decir que hay un cambio en el estilo de vida de una parte de la población que busca una vida más natural, el cual se expande con rapidez en nuestro país, la llamada “cultura Light” que favorece las expectativas de un gran crecimiento del mercado.

También se observan tendencias a nuevas maneras de hacer ejercicio a través de la televisión por cable, que se imponen en los gustos y preferencias de la población, por lo cual el negocio tiene que estar preparado para atender las nuevas demandas y necesidades del mercado.

11.1.2 Objetivos

Objetivos a cumplir a medio y largo plazo

Estos objetivos son puramente aproximados y dependen, como es comprensible, de las fluctuaciones del mercado y de factores externos ajenos al plan.

Se tiene gran confianza en el proyecto, por ello se establecen objetivos que si bien pueden parecer ambiciosos, no resultan inalcanzables

1. A mediano plazo se espera captar nuevos clientes y convertirlos en asistentes frecuentes; se enfocará en la retención y fidelización, otorgándoles mayor cantidad y calidad de servicios.

2. A mediano plazo se espera recuperar clientes que han asistido al gimnasio y por algún motivo dejaron de asistir.
3. A largo plazo esperamos alcanzar el liderazgo en la zona, en base a ventajas sustentables.

Estos resultados se basarán en un ambicioso plan de mercadeo fundamentado en una eficaz campaña promocional y publicitaria, así como en lo que se refiere a la excelencia en recursos humanos y el mejoramiento de instalaciones.

Objetivos específicos

1. Incrementar la cuota de mercado en 5% para el siguiente año, especialmente apuntaremos a aumentar la concurrencia en la franja horaria de 12:00pm a 3:00pm, para lo que debemos poner énfasis en hacernos conocer por los clientes potenciales disponibles en esos horarios (amas de casa, jubilados, estudiantes, etc.). la apertura de esta franja horaria implicará que se presente un incremento en los gastos de nómina, que se tendrán en cuenta en la proyección financiera.
2. Lograr que aquellos asistentes al gimnasio con objetivos primarios de rehabilitación, una vez acabadas estas, continúen asistiendo, producto de la percepción del alto valor proporcionado al cliente derivado de la alta capacitación de los profesionales, buen trato, ambiente, espacio limpio, buena infraestructura etc. Las tácticas aplicadas a cumplir con este objetivo no tendrán un incremento del costo muy significativo, pero apoyara en proceso de fidelización de clientes, manteniendo un incremento en las ventas del 3% anual.
3. Mantener un promedio estable de asistentes durante todo el año, utilizando promociones que conquisten clientes potenciales.

Tabla 22. Plan de Marketing

Descripción del Producto ó Servicio:
<i>Producto/servicio:</i> ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
Nuestro producto está destinado para cualquier tipo de población: amas de casa, jóvenes activos, jóvenes deportistas, padres estresados del trabajo, y con distintos fines: mejorar su nivel cardiovascular, adelgazar, hipertrofiarse, etc. Todo ello es posible ya que tenemos entrenadores especializados en todos los campos pero además ofertamos un servicio con calidad. Ofrecemos un producto centrado especialmente en el adelgazamiento, facilitando dietas, entrenamiento personal, entrenamiento cardiovascular, etc.
Las instalaciones cuenta con los siguientes servicios:
Área de musculación
Aerobic
Área ciclismo

Área cardiovascular
Es un gimnasio que toca varios aspectos. Pero además se cuenta con los entrenadores del centro de gran trayectoria en el sector, que guían y formulan las rutinas y hábitos de alimentación, para alcanzar los objetivos deseados para cada usuario. Eso es principalmente lo que nos diferencia de nuestros competidores, que además de ofrecer todos sus servicios a un alto nivel, nos centramos en un aspecto de mucho interés para la población.
Política de precios:
Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
Para determinar el precio se ha tenido en cuenta, que es un gimnasio que ofrece múltiples servicios, cuenta con una gran calidad y pone a disposición del cliente los entrenadores y maquinaria del centro, se analizó la competencia, el nivel adquisitivo de las personas a las que va destinado el gimnasio, la relación calidad precio de nuestros servicios, los costes del gimnasio entre maquinaria y sueldos de los entrenadores, etc.
Para atraer más a nuestros clientes y dar más facilidades, ofrecemos un gran número de ofertas que beneficien económicamente al cliente, los precios están totalmente relacionados con los servicios que se ofrecen:
Oferta para grupos: En caso de contratar nuestros servicios 4 clientes o más, recibirá un descuento especial
Oferta para jóvenes y tercera edad: Tendrán tarifas especiales los clientes con menos de 20 años y los clientes de más de 50 años.
Según el tiempo que lleve el cliente solicitando nuestros servicios, se le obsequiarán diferentes regalos con la marca del gimnasio.
Plan de comunicación:
Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?
Para dar a conocer a toda la población los servicios, así como las ventajas, precios, etc. Se tiene que conseguir mostrar los elementos diferenciadores y mostrar las ventajas para que la gente se anime a probar.
Para ello se va a utilizar los siguientes medios: Publicidad en periódicos del sector, volantes vía pública, boca a boca
Plan de ventas:
Objetivos
El principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar el mayor nivel de ventas con los recursos disponibles., para ello se ha establecido lo siguiente:
Identificar las necesidades de los clientes: adelgazamiento, tonificación, rehabilitación, para así establecer rutinas y objetivos personales a alcanzar.

El mercado a atacar incluye a todo tipo de gente: adultos, niños, jóvenes...Queremos llamar la atención de la zona del Tintal
Disposición del personal necesario, tanto en numero de empleados como capacidad instalada
Conocer a nuestros clientes: Gente que le guste la actividad física, que busque mejorar su estado físico
Conocer el producto y servicio que ofrece

Metas

1. Respecto a nuestros objetivos, esperamos durante los primeros tres meses de la implementación del Plan de Marketing captar, en el horario de 12:00pm a 3:00pm, una cantidad mayor de asistentes del 5%, con relación a los demás horarios, basada en los beneficios del itinerario para clientes no explorados.
2. Captar durante el primer semestre de la implementación del Plan de Marketing un porcentaje del 5% (sobre el total de los clientes) que realicen actividades de rehabilitación traumatológica, fisioterapéutica, etc. Estos serán captados a través de la derivación de médicos traumatólogos, fisioterapeutas y kinesiólogos con previo acuerdo con clínicas y demás.
3. Lograr durante los primeros tres meses de la implementación del Plan de Marketing una reducción de la deserción de los asistentes a un porcentaje del 3% sobre el total de los clientes.

Estrategias

Estará basada en la diferenciación a través de la presentación de servicios complementarios que no son entregados por la competencia (nutrición, posturas, entre otros) y en aquellos que sí lo son, se incrementará la calidad, con el fin de establecer una superioridad perceptible y valorable por parte de los clientes. Estos servicios se constituirán en un “plus” que garantizara la preferencia del cliente por nuestro negocio.

A fin de sustentar esta estrategia, debemos poner énfasis en la captación de personal, concentrar esfuerzos y recursos propios en la capacitación e instrucción “venta de satisfacciones”.

En este sentido se requerirá que el personal brinde un servicio personalizado a fin de lograr una atención diferenciada y así generar la idea en cada usuario de que recibe beneficios pensados en forma particular para él.

11.1.3 Tácticas

A continuación se describirán las distintas variables que conformaran los instrumentos de soporte o complemento de la estrategia global de Cronos.

Promoción: Se utilizaran distintas promociones con el fin de aproximar el gimnasio a los clientes potenciales. Algunas de estas son:

1. Descuento por grupos: actualmente, el incentivo para mantener clientes es que el valor de inscripción para tres personas es de \$ 75.000 (que si se inscribieran individualmente, tendrían que pagar \$ 90.000). Se mantendrá la promoción, ya que ha dado buenos resultados.
2. Obsequios: Se refieren específicamente a camisetas con el logo del gimnasio. Se hará un pedido de 120 camisetas para clientes nuevos y antiguos. El costo por camiseta será de \$ 5.500. por lo consiguiente, el pedido tendrá un valor de \$660.000.

Las actividades promocionales deberán tener una duración de 3 meses. El mayor objetivo entonces será el de lograr retener a la mayor cantidad personas posible, que hayan asistido al gimnasio inducidas por cualquiera de las promociones. Frente a tales hechos, se deberá actuar coherentemente y ser conscientes de que es fundamental no renunciar al excelente servicio para con nuestros clientes, ni durante ni después de la promoción.

Precios: La reducción de la tarifa aplicable para grupos de mas de cuatro personas, será factor fundamental para incentivar a los clientes potenciales que sean sensibles a la variable precio, y a asistir al gimnasio con amigos ó familiares. De este modo, la tarifa individual para esos nuevos clientes seria de \$23.750.

Para los clientes nuevos y antiguos del gimnasio, no se incrementará el valor de la mensualidad, para poder mantener un precio que sea competitivo en el sector (\$30.000).

Publicidad: Antes de iniciar el proceso de creación publicitaria se deben tener claros algunos conceptos. No hacemos publicidad para proporcionarnos una satisfacción creativa sino para comunicar a nuestro público objetivo la existencia de la empresa en el mercado. Se debe dar a conocer la presencia de Cronos, en la zona de Parques del Tintal.

Los principios previos a la creación publicitaria son:

1. Ninguna creación publicitaria debe lanzarse sin antes haber fijado una debida estrategia publicitaria.
2. El papel de un anuncio no es otro que dar una razón al cliente potencial para asistir al gimnasio.

- Un anuncio publicitario no debe contener más de un mensaje claro y contundente (no es aconsejable saturar al cliente potencial con mucha información).

Para efectos de llevar a cabo una publicidad efectiva, se debe antes estudiar cuales son las motivaciones que provocan la asistencia de las personas a un gimnasio como Cronos Gym y ver que factores los pueden desestimular. Por tanto para provocar la asistencia se deben incrementar las motivaciones y lograr disminuir los contras. Puesto que ya existen algunos espacios con el mismo objetivo, posicionados en el mercado, debemos introducirnos en la mente del cliente objetivo de una manera distintiva.

Con el objetivo de dar a conocer las virtudes de CRONOS GYM FITNESS en cuanto a servicio, personal, equipos, etc. Se hará uso de publicaciones a través de los siguientes medios:

- Publicaciones de anuncios en revistas de circulación local: Hay un boletín de difusión masiva en el sector del Tintal llamada "Tintal Escrit" que está al alcance de aproximadamente 5.000 habitantes del sector. Es de circulación mensual, y ofrece gran variedad de tarifas. El gimnasio pautará durante un lapso de tres meses, en página completa lo que implica que el valor de la inversión en esta publicidad será de \$300.000, esta tarifa incluye el arte del anuncio.

Tabla 23. Tarifas Tintal Scrit

Página	\$ 100.000,00
Media página	\$ 80.000,00
1/4 de página	\$ 60.000,00
1/8 página	\$ 45.000,00



Figura 31. Volante publicitario

Distribución de volantes: por medio de un repartidor en la vía pública entregados mano a mano en puntos estratégicos de la zona. Esta actividad será desarrollada

una vez por semana, los días sábado. Para este efecto, se harán imprimir 3000 volantes, con un valor de \$105.000.

2. Clasificados: la Biblioteca Pública el Tintal, tiene dentro de sus servicios gratuitos la publicación en una cartelera de clasificados, los cuales se encuentran donde hay bastante trafico de personas de todas las edades.

Asuntos varios

Asunto: _____

Características: _____



Contacto

Nombre del oferente: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Firma

BibloRed no se hace responsable por el contenido o resultados de esta negociación.

Figura 32. Clasificado publicitario

Realización de conferencias: La realización de conferencias tiene un impacto positivo en la imagen. Como forma de publicidad institucional, proporciona una ventaja diferencial pues se ofrece un servicio de capacitación a los clientes, en aspectos de vital relevancia relativos a nutrición, salud y belleza. Las conferencias las realizará el entrenador líder del gimnasio una vez al mes. Y se le pagara al conferencista la suma de \$120.000.

La razón de ser de este proyecto implica una labor investigativa de mercado realizada dentro del marco del presente plan, en cuya escala de intención de compra existe una amplia probabilidad de asistencia a las conferencias, de lo que se deduce el interés de los clientes hacia estas actividades.

Clase inicial gratis: El proyecto consiste en permitir a los clientes potenciales acceder a una primera clase de forma gratuita y de esta manera de permitirles experimentar las actividades del gimnasio antes de decidir comenzar sus actividades. Esto hará que los clientes se sientan en libertad de acceder a las instalaciones, descubrir si se encontrarán satisfechos con el servicio y luego decidir. Sin embargo esto no permitirá el acceso a servicios complementarios propios del gimnasio.

El hecho de que el cliente haya tenido una experiencia previa reducirá las deserciones de aquellos que en el primer mes han pagado la cuota y luego dejan de asistir al no sentirse conformes con el servicio. Esto se realizará a través de una

promoción repartiendo volantes los primeros 3 meses de la implementación del Plan de Mercadeo, esta sujeta a la disponibilidad del espacio destinado a la clase. Se le ofrecerán al cliente potencial alternativas que se acomoden a esa disponibilidad. Esta clase gratis, no representaría un costo adicional, porque se haría en espacios que el gimnasio le paga al instructor de la misma forma, sin importar la cantidad de personas que asistan.

Buzón de quejas y sugerencias. Encuestas: El proyecto es crear un canal de comunicación entre el gimnasio y los clientes, a fin de hacernos conocer el nivel de satisfacción de los mismos con respecto a personal, servicio de limpieza, aparatos, servicio complementarios etc. Esto permitirá determinar qué actividades y servicios deben ser modificados y en qué sentido, de manera que se pueda efectuar una corrección de los mismos para satisfacer al cliente.

Se colocarán libros en cada uno de los pisos del gimnasio para facilitar la comodidad del cliente para expresar sus sugerencias o quejas. El control del libro de quejas se llevará a través de una lectura diaria con toma de medidas de corrección inmediatas en la medida en que se pueda.

Como conclusión, determinamos que estas estrategias publicitarias orientadas a la diversificación de actividades del gimnasio CRONOS GYM FITNESS lograrán un incremento de las ventas en un 16% anual. Esto también será tenido en cuenta en las proyecciones financieras, que se verán más adelante.

11.2 Plan técnico

Para el plan técnico, se realiza un flujograma que define los procesos que se realizan en el gimnasio, detallando la participación de los responsables que se declaran en el plan administrativo.

Figura 33. Flujograma operativo del Gimnasio Cronos Gym

Para los gimnasios, se presenta un flujo operativo cíclico. Es decir, el proceso busca otorgar calidad de vida al cliente mediante el ejercicio, se realiza una lista de rutinas para el cliente, el cliente sigue este entrenamiento durante un periodo de tiempo, y al final del tiempo de entrenamiento, se evalúan los resultados conseguidos, y se inicia un nuevo programa, dadas las nuevas condiciones físicas.

Se plantea una distribución en planta, teniendo en cuenta que se requiere espacio para implementar elementos de seguridad, como el extintor y el botiquín. Además, se plantea la instalación de un piso de madera para el área de aeróbicos.

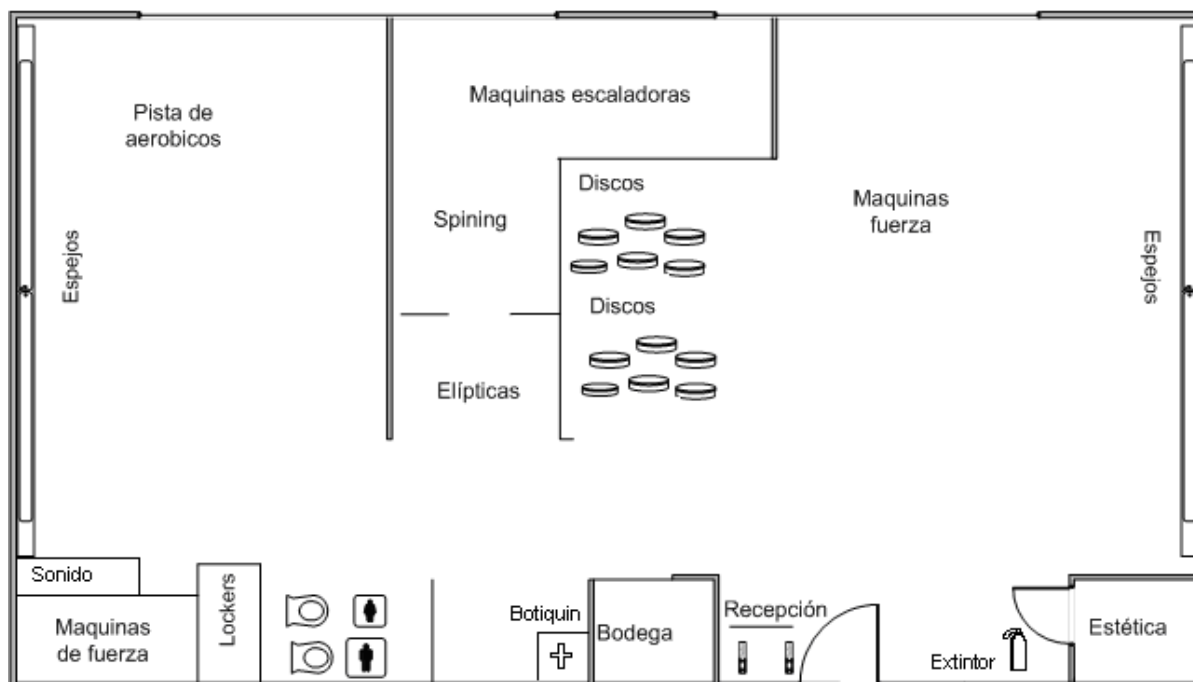


Figura 34. Distribución de planta propuesta

Las máquinas están acondicionadas para la correcta actividad física, aunque hay que tener en cuenta el concepto del cliente sobre la obsolescencia de las mismas. Sin embargo, dadas las condiciones extraídas del diagnóstico realizado en el presente escrito, es recomendable mantener las máquinas actuales, y esperar a que la situación financiera mejore, para poder cambiar la maquinaria.

El mejoramiento locativo del establecimiento, junto con la instalación del extintor y el botiquín, tendrá un valor de \$7.500.000.

Así que, el paso a seguir es fijarse en las responsabilidades referidas en el flujograma, para que los procesos tengan los mejores resultados.

11.3 Plan administrativo

11.3.1 Misión

Se propone la siguiente misión para la empresa Cronos Gym Fitness:
“Prestar el mejor servicio en la práctica del deporte dirigido, obedeciendo a las innovaciones del entrenamiento físico y exigencias del mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes de manera personalizada; asumiendo con responsabilidad, respeto y agilidad los requerimientos de los usuarios”

11.3.2 Visión

Se propone la siguiente visión para la empresa Cronos Gym Fitness:

“Para el año de 2012, será la primera empresa de la localidad de Kennedy en Bogotá, en la práctica del deporte dirigido. Una empresa capaz de prestar un servicio que satisfaga ampliamente las necesidades de nuestros clientes, prestando un servicio profesional, velando por el bienestar físico de las personas vinculadas, con alto grado de responsabilidad, brindando calidad de vida a nuestros usuarios, logrando compromiso, lealtad y preferencia”.

11.3.3 Principios corporativos

Valores: Los valores que se proponen a continuación condensan el pensamiento del propietario en cuanto a los alineamientos que deben permanecer en la empresa a lo largo de su recorrido

1. Responsabilidad: cada miembro de la organización debe hacerse cargo de las labores que le son asignadas, generando los resultados que se esperan de esté sin que se controlen paso a paso sus tareas.
2. Eficiencia: las actividades encomendadas a cada empleado deben ser bien ejecutadas haciendo una eficiente administración del tiempo para ello.
3. Honestidad: realizar las actividades con sinceridad, de tal manera que exista total integridad y ética en todos los aspectos del negocio, siendo honestos consigo mismos y con los demás miembros de la organización.
4. Comunicación: las ideas y opiniones se expresan de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito o a través de un discurso hablado.

11.3.4 Políticas

Se disponen de políticas de calidad y funcionamiento para el óptimo funcionamiento del gimnasio, dentro de las políticas de calidad están:

1. Ayudar a los clientes y colaboradores a satisfacer sus necesidades, poniendo a su disposición todos los recursos que estén a al alcance para que supere sus expectativas.
2. Compromiso con la calidad de los servicios, para que lleguen al mercado de tal forma que logren el suficiente impacto competitivo, y permitan satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado.
3. Contar con un buen equipo de colaboradores, dispuestos al cambio, contando con las innovaciones tecnológicas y los elementos suficientes para estar permanentemente creciendo, progresando y desarrollando mejores productos.
4. Optimizar constantemente los servicios ofrecidos y los recursos, basándose en estándares de calidad.
5. La organización debe garantizar la calidad, el compromiso y la responsabilidad que se adquiere con nuestro servicio, el cual será el estandarte de la empresa.

En cuanto a políticas de funcionamiento e información:

1. Toda la información con relación a productos, diseños, cotizaciones, proveedores, especificaciones clientes y cualquier otro aspecto relacionado con las actividades de la empresa, debe ser manejado de manera que no genere perjuicios a ningún cliente interno o externo.
2. Las bases de datos manejadas en la empresa, relacionadas con clientes, serán actualizadas periódicamente y tendrán un carácter confidencial.

11.3.5 Organigrama

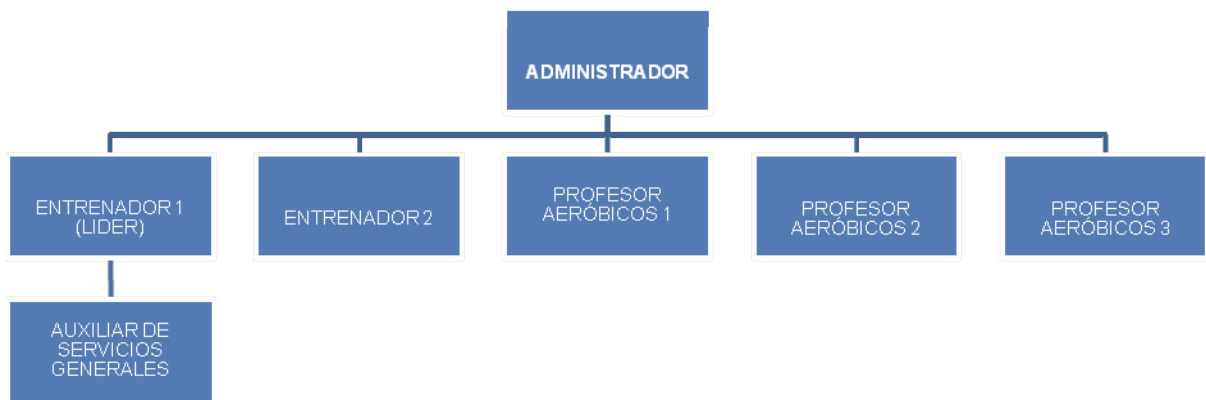


Figura 35. Organigrama propuesto para Cronos Gym

Cabe mencionar que el puesto de administrador y el de entrenador # 1 son desempeñados por la misma persona.

La estructura propuesta es plana a fin de crear una fuerza laboral mas flexible que trabaje basada en la responsabilidad, motivación, autonomía y autogestión.

Este tipo de organización se caracteriza porque la actividad decisional se encuentra en manos de una sola persona, es decir, solo el administrador es quien toma las decisiones y ostenta la responsabilidad básica del mando. Tendrá a cargo el área de contabilidad y ventas contando con el personal capacitado para el desarrollo de actividades y estrategias.

De acuerdo al organigrama establecido, se instituyen responsabilidades a cada uno de los miembros del gimnasio, respecto a la actividad del cliente dentro de la

empresa. Las recomendaciones, concebidas en el mismo estudio técnico, garantizan que la actividad física se desarrolle con fluidez, de manera correcta, y sin incurrir en lesiones por el mal uso de las maquinarias, ya que todas las actividades son asistidas por ambos entrenadores.

El administrador es el encargado de:

1. Llevar la contabilidad.
2. Planear, organizar y coordinar las actividades.
3. Determinar el curso de acción y las políticas.
4. Establecer las relaciones comerciales con los proveedores y los clientes.

El contrato del administrador es de prestación de servicios, y su asignación mensual es de \$1.000.000

El entrenador 1 (Líder), es el dueño de la empresa. Para que el gimnasio tenga un manejo adecuado, delega las labores administrativas al Administrador, y se dedica a las siguientes actividades

1. Verificar que las rutinas de los usuarios se realicen de la manera correcta.
2. Evaluar la condición física de los clientes.
3. Coordinar actividades relativas a la realización de actividades extracurriculares (maratones, concursos de fisiculturismo, etc.)
4. Verificar el correcto funcionamiento y el estado optimo de las maquinas y equipos.
5. El contrato del Entrenador es de prestación de servicios, y su asignación mensual es de \$700.000. Esta asignación no incluye el pago de dividendos.

El entrenador 2 tiene como labores:

1. Verificar que las rutinas de los usuarios se realicen de la manera correcta.
2. Evaluar la condición física de los clientes.
3. Apoyar al entrenador 1 en la realización de actividades extracurriculares.
4. Ocuparse exclusivamente de los clientes del horario de 12:00pm a 3:00pm

El contrato del Entrenador es de prestación de servicios, y su asignación mensual es de \$405.000.

Profesores de aeróbicos, sus labores son: dictar las clases de aeróbicos a los clientes en sus diferentes modalidades (rumba, tono, step, etc.). El contrato del

entrenador es de prestación de servicios, y su asignación mensual es de \$272.500, variable, dependiendo del número de clases que los profesores dicten.

Auxiliar de servicios generales. Sus labores son: encargarse del aseo y la limpieza de las instalaciones del gimnasio. El contrato del Auxiliar de servicios generales es de prestación de servicios, y su asignación mensual es de \$80.000, una vez por semana.

Este tipo de organización tiene múltiples ventajas, entre las que se encuentran: mayor facilidad para tomar de decisiones y ejecutar las mismas, no existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidades, es claro y conciso, es útil para las empresas pequeñas y es un método efectivo para garantizar la disciplina en la organización.

Al ser lineo-funcional, este tipo de estructura permite la especialización de los trabajadores, lo cual conlleva una división planeada del trabajo y una eficiencia más alta por persona.

Sin embargo, este tipo de organización también tiene consigo ciertas desventajas que son: La organización depende de “personas clave”, lo cual puede llegar a causar conflictos y originar trastornos internos. Otra debilidad consiste que la alta dirección constantemente se encontrará saturada de trabajo, lo que ocasiona una tendencia a enfocar su atención en las labores operativas que en sus propias labores de dirección.

Con todo lo que se ha dicho anteriormente, al dueño del gimnasio le quedan dos opciones para definir el rumbo del gimnasio de una mejor manera y para que se integre y reaccione más rápidamente con su entorno generando ganancias que le permitan hacerse sostenible en el mediano y largo plazo.

La primera opción, es que se capacite en planeación, control, mercadeo, etc. Esto le permitiría tener mejores herramientas en el proceso de toma de decisiones. La segunda es delegar todas las tareas administrativas a un profesional en el tema, que se esté más capacitado para realizar esa labor. El administrador le rendiría cuentas sobre la situación de la empresa en todos sus niveles. Esta es la más recomendable, ya que, como se dijo anteriormente, la gestión depende de personas clave, y para eso, es más apropiado depender de un profesional en este campo.

11.4 Fortalecimiento jurídico

Teniendo en cuenta lo contemplado en el estudio legal, los únicos aspectos que el gimnasio cronos Gym requiere gestionar para operar dentro de los marcos de legalidad son:

11.4.1 Pago por derechos de autor

La música, elemento fundamental en la realización de casi todas las actividades del gimnasio, posee unos derechos de autoría que deben pagar

Estos derechos que se deben cancelar por la reproducción de obras musicales son de carácter anual, y deben realizarse en las oficinas de SAYCO-ACINPRO. Estas oficinas están ubicadas en la Carrera 17, Número 35-70. El teléfono es 3230899. En Bogotá.

11.4.2 Consulta de uso de suelo

Para esta consulta, se debe tener en cuenta lo respectivo en la Cámara de comercio de Bogotá. El ente encargado del uso de suelo en la ciudad es el Instituto Agustín Codazzi.

11.4.3 Verificaron de intensidad auditiva

Para este efecto, se debe dirigir a cualquier sede del Departamento Administrativo del Medio Ambiente (DAMA), y solicitar una revisión sobre el nivel auditivo en decibeles que presenta el gimnasio. De esta manera, se establecerán los controles apropiados, para que le sea otorgada al gimnasio la certificación en este aspecto.

Para este efecto, se tendrá en cuenta un presupuesto de \$120.000, para el primer mes de la implementación de nuestro plan de negocios. Este valor estará sujeto al criterio de las entidades que definan alguna otra condición con respecto al pago de los derechos de legalidad.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se establece la siguiente lista de chequeo para las actividades de legalización de CRONOS GYM FITNESS.

Tabla 24. Check List de cumplimiento de normas para establecimiento de comercio Cronos Gym

CHECK LITS ESTUDIO LEGAL				
CRONOS GYM		CUMPLE NORMA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
TIPO DE EMPRESA	Microempresa			Ley 905 y 504 de Mypimes
CLASIFICACION	Unipersonal de responsabilidad limitada			
Sector	Sector terciario,			

	Comercial			
AMBITO DE ACTUACION	Ámbito local			Localidad 4 Kennedy de la ciudad de Bogotá
TITULARIDAD DEL CAPITAL	Empresa privada			El capital esta en manos de su propietario
Régimen	Simplificado			Art. 449-1 del Estatuto tributario-REGIMEN
CREACION Y CONSTITUCION	MATRICULA MERCANTIL	SI		No.16393704-Ver anexo A
	NIT			Número 79908397-4
	RUT		NO	Diligenciarlo ante la DIAN
	Notificación de apertura		NO	Planeación Distrital
	Bomberos		NO	
	Alcaldía local			
	DAMA			
	Manejo de residuos biosanitarios	SI		
	Manejo de residuos no peligrosos	SI		
	Emisión de gases			No aplica
	Emisión de contaminantes líquidos			No aplica
	Registro de libros de comerciante		NO	
	Uso de suelo		NO	Gestionar ante el instituto Agustín Codazzi
	LIBRO FISCAL		NO	
GESTIONES DE FUNCIONAMIENTO	CONTAMINACION VISUAL		NO	DAMA
	CONTAMINACION AUDITIVA			Revisar
	PAGO DERECHOS DE AUTOR		NO	Gestionar ante la asociación SAYCO-ACINPRO
GESTIONES DE LEGALIZACION	Administración de Riesgos		NO	
	Profesionales			

LABORAL				
	Sistema de seguridad Social (EPS)		NO	Los contratos son de prestación de servicios, la responsabilidad es de los propios trabajadores.
	Fondo de Pensiones		NO	Los contratos son de prestación de servicios, la responsabilidad es de los propios trabajadores.
	Fondo de Cesantías		NO	Los contratos son de prestación de servicios, la responsabilidad es de los propios trabajadores.
	Caja de compensación Familiar		NO	
	Reglamento de Trabajo e inscripción ante el Ministerio de Protección Social		NO	
	Programa de seguridad Industrial		NO	
	Programa de salud ocupacional		NO	
	Reglamento de higiene de la empresa		NO	
OTROS REQUISITOS	Inscripción ante la Súper Intendencia de Industria y comercio		NO	Registro de patentes y marcas
	Inscripción ante la Súper de Notariado y Registro		NO	Registro de inmuebles

*No son necesarias certificaciones, ni son requisito indispensable para la apertura, pero deben cumplirse una vez un negocio este en funcionamiento, y están sujetas a verificaciones por parte de la autoridad competente.

11.5 Pronóstico financiero

Teniendo en cuenta las recomendaciones dadas a partir del diagnóstico que se realizó en el capítulo 10, y teniendo en cuenta lo deducido a partir del análisis de las razones financieras del primer año, se realizan proyecciones asumiendo escenarios futuros contemplados en el plan de mercados, y se compila la información que se dará a continuación.

Primero, se tendrá en cuenta el presupuesto calculado para el plan de mercadeo:

Gracias al plan de mercadeo podemos determinar que la nueva clientela incrementará las ventas en un 16% anual. Tomamos como base que los precios se incrementarán en la misma proporción que la industria del sector, y asumiendo que la industria se comporta de acuerdo al índice de precios, será el punto de partida para construir los estados.

Determinamos los recursos requeridos para el plan de expansión de la siguiente manera:

Tabla 25. Relación de las inversiones para el plan de desarrollo empresarial

PUBLICIDAD Y MERCADEO	
Camisetas promocionales	\$ 660.000,00
Anuncios publicitarios	\$ 300.000,00
Volantes	\$ 105.000,00
Conferencias	\$ 120.000,00
MEJORAMIENTO TECNICO	
Arreglos locativos	\$ 7.500.000,00
LEGALIZACION	
Gastos legales	\$ 120.000,00
INVERSION TOTAL	\$ 8.805.000,00

Los costos de operación y los gastos operativos también se incrementarían, dado el gasto que se haría respecto a la publicidad contemplada en el plan de mercadeo, También influirían factores macroeconómicos como la inflación, ya que afecta los insumos destinados al mantenimiento de las máquinas.

Todo el plan de expansión se financiará con un crédito por \$10.000.000, proporcionado por Comfama, pagadero a 36 meses, con un interés mensual de 0.62% (7.699% Efectivo anual). De tal manera, las cuotas mensuales serán por un valor de \$63,918 los primeros seis meses, y una cuota de \$377,653 del mes 7 al 36. (Comfama, 2008). Teniendo en cuenta la inversión que se realizará, con los conceptos deducidos de cada estudio, se realizan las siguientes proyecciones.

Tabla 26. Estado de resultados proyectado

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	43.200.000	50.112.000	55.624.320	61.742.995	68.534.725
Devoluciones y rebajas en ventas	129.600	150.336	166.873	185.229	205.604
Materia Prima, Mano de Obra	22.842.332	27.159.533	30.900.758	35.157.338	40.000.261
Depreciación	2.552.400	2.552.400	2.552.400	2.552.400	2.552.400

<i>Utilidad Bruta</i>	17.675.668	20.249.731	22.004.289	23.848.028	25.776.460
Gastos de Administración	8.865.203	9.308.463	9.773.886	10.262.580	10.775.709
<i>Utilidad Operativa</i>	8.810.466	10.941.269	12.230.403	13.585.448	15.000.750
Otros ingresos					
Intereses	1.654.946	2.935.555	2.748.386	1.280.608	320.152
Otros ingresos y egresos	-1.654.946	-2.935.555	-2.748.386	-1.280.608	-320.152
<i>Utilidad antes de impuestos</i>	7.155.519	8.005.714	9.482.017	12.304.840	14.680.598
Impuestos (35%)	2.504.432	2.802.000	3.318.706	4.306.694	5.138.209
<i>Utilidad Neta Final</i>	4.651.087	5.203.714	6.163.311	7.998.146	9.542.389

Tabla 27. Balance General proyectado

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Activo Corriente</i>						
Efectivo	14.591.098	33.362.689	40.091.658	38.935.691	43.676.471	54.336.857
<i>Total Activo Corriente:</i>	14.591.098	33.362.689	40.091.658	38.935.691	43.676.471	54.336.857
Maquinaria y Equipo de Operación	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000
Depreciación Acumulada		-2.250.000	-4.500.000	-6.750.000	-9.000.000	-11.250.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	22.500.000	20.250.000	18.000.000	15.750.000	13.500.000	11.250.000
Muebles y Enseres	552.000	552.000	552.000	552.000	552.000	552.000
Depreciación Acumulada		-110.400	-220.800	-331.200	-441.600	-552.000
Muebles y Enseres Neto	552.000	441.600	331.200	220.800	110.400	0
Equipo de Oficina	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
Depreciación Acumulada		-192.000	-384.000	-576.000	-768.000	-960.000
Equipo de Oficina Neto	960.000	768.000	576.000	384.000	192.000	0
<i>Total Activos Fijos:</i>	24.012.000	21.459.600	18.907.200	16.354.800	13.802.400	11.250.000
<i>Total Otros Activos Fijos</i>	0	0	0	0	0	0
<i>TOTAL ACTIVO</i>	38.603.098	54.822.289	58.998.858	55.290.491	57.478.871	65.586.857
<i>Pasivo</i>						
Impuestos X Pagar	0	2.504.432	2.802.000	3.318.706	4.306.694	5.138.209
Obligaciones Financieras	11.713.098	20.776.770	19.452.057	9.063.672	2.265.918	0
<i>TOTAL PASIVO</i>	11.713.098	23.281.202	22.254.057	12.382.378	6.572.612	5.138.209
<i>Patrimonio</i>						
Capital Social	26.890.000	26.890.000	26.890.000	26.890.000	26.890.000	26.890.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	465.109	985.480	1.601.811	2.401.626
Utilidades Retenidas	0	0	4.185.979	8.869.321	14.416.301	21.614.633
Utilidades del Ejercicio	0	4.651.087	5.203.714	6.163.311	7.998.146	9.542.389
<i>TOTAL PATRIMONIO</i>	26.890.000	31.541.087	36.744.801	42.908.113	50.906.259	60.448.647
<i>TOTAL PAS + PAT</i>	38.603.098	54.822.289	58.998.858	55.290.491	57.478.871	65.586.857

Tabla 28. Flujo de fondos proyectado

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Flujo de Caja Operativo</i>						
Utilidad Operacional		8.810.466	10.941.269	12.230.403	13.585.448	15.000.750
Depreciaciones		2.552.400	2.552.400	2.552.400	2.552.400	2.552.400
Impuestos		0	-2.504.432	-3.250.213	-3.991.025	-4.754.907
<i>Neto Flujo de Caja Operativo</i>		11.362.866	10.989.237	11.532.590	12.146.823	12.798.244
<i>Flujo de Caja Inversión</i>						
Inversión en Maquinaria y Equipo	- 22.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-552.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-960.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	- 24.012.000	0	0	0	0	0
<i>Neto Flujo de Caja Inversión</i>	- 24.012.000	0	0	0	0	0
<i>Flujo de Caja Financiamiento</i>						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	11.713.098	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	-5.856.549	-5.856.549	0	0
Intereses Pagados		-1.654.946	-1.654.946	-827.473	0	0
Capital	26.890.000	0	0	0	0	0
<i>Neto Flujo de Caja Financiamiento</i>	38.603.098	-1.654.946	-7.511.495	-6.684.022	0	0
-						
<i>Neto Periodo</i>	14.591.098	9.707.919	3.477.742	4.848.568	12.146.823	12.798.244
<i>Saldo anterior</i>		14.591.098	24.299.017	27.776.759	32.625.327	44.772.150
<i>Saldo siguiente</i>	14.591.098	24.299.017	27.776.759	32.625.327	44.772.150	57.570.393

Tabla 29. Indicadores Financieros Proyectados

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Supuestos Operativos</i>						
Variación precios		N.A.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	16,0%	11,0%	11,0%	11,0%
Variación costos de producción		N.A.	17,0%	12,6%	12,7%	12,8%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%

<i>Indicadores Financieros Proyectados</i>						
Liquidez - Razón Corriente		13,32	14,31	11,73	10,14	10,58
Prueba Acida		13	14	12	10	11
Nivel de Endeudamiento Total		42,5%	37,7%	22,4%	11,4%	7,8%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Rentabilidad Operacional		20,4%	21,8%	22,0%	22,0%	21,9%
Rentabilidad Neta		10,8%	10,4%	11,1%	13,0%	13,9%
Rentabilidad Patrimonio		14,7%	14,2%	14,4%	15,7%	15,8%
Rentabilidad del Activo		8,5%	8,8%	11,1%	13,9%	14,5%
<i>Flujo de Caja y Rentabilidad</i>						
Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos						
Flujo de Operación		11.362.866	10.989.237	11.980.803	12.819.142	13.246.456
Flujo de Inversión	- 38.603.098	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	38.603.098	7.408.726	-4.260.268	- 13.136.771	-8.078.362	-2.586.070
Flujo de caja para evaluación	- 38.603.098	11.362.866	10.989.237	11.980.803	12.819.142	13.246.456
Tasa de descuento Utilizada		10%	10%	10%	10%	10%
Flujo de caja descontado	- 38.603.098	10.329.878	9.990.215	10.891.639	11.653.766	12.042.233
<i>Criterios de Decisión</i>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	16,45%					
VAN (Valor actual neto)	6.790.803					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	3,20					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	17 mes					

Los indicadores reflejan que al adoptar una estructura de costos, apoyada por una política de ventas sostenible, se mejoran los márgenes de rendimiento del gimnasio, contribuyendo a la creación de valor en el mismo, y previene posibles escenarios de riesgo que, sin apoyo contable veraz, no se podrían percibir.

Se vislumbra un VPN de \$6.790.803, generado por una TIR de 16,45% mayor a la tasa de rendimiento que espera el empresario, que es del 10%.

Este escenario, aunque improbable, puede presentarse si se aplican las herramientas administrativas apropiadas para este efecto.

12. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Los beneficios que trae al gimnasio la adopción de herramientas administrativas en su quehacer diario son muchos, si se quiere consolidar una empresa en el mediano o largo plazo.

En primera medida, permite plantear posibles escenarios futuros a través de la planeación por objetivos, los cuales van orientados por la misión, la visión y los valores organizacionales, de tal manera que vayan acorde a la razón de ser de la empresa.

Las herramientas de apoyo a la toma de decisiones le permitirán al gerente del gimnasio lograr un control sobre éste, de forma que las decisiones simples que tome en el presente representen un impacto positivo para el beneficio de la empresa en el futuro.

Estar pendiente de lo que quiere el cliente es primordial para que el gimnasio prospere. Las necesidades del consumidor deben tenerse en cuenta, para articularlas con los procesos internos, en un contexto de mejora continua que permita lograr la fidelización. Esto, junto a una buena política de precios, le permitirá al gimnasio lograr ser más competitivo en el sector, logrando posicionamiento y una imagen respetable frente a los demás competidores.

Gracias a los estados financieros proyectados, pudimos ver una parte de los beneficios que conlleva establecer una disciplina administrativa que optimice el uso de los recursos del gimnasio. Estas proyecciones pueden mostrar claramente el cambio en los fondos que a su vez genera un cambio de paradigma en el aspecto administrativo de Cronos Gym, esto, acompañado por una política de planeación administrativa, un plan de mercadeo eficiente basado en un diagnostico serio, que refleje la realidad de la empresa en cuanto sea posible y una estructura organizacional óptima, permitirán que el gimnasio optimice sus procesos, y su entorno organizacional podrá mejorar ostensiblemente.

Pero, ¿cuál es la finalidad empresarial de Cronos Gym? Hemos aclarado que todo este plan de expansión empresarial va en función de mejorar su manejo administrativo, sus políticas, sus finanzas, su recurso humano y, sobre todo, satisfacer ampliamente las necesidades de sus clientes. Pero también hay un aspecto elemental a tener en cuenta, si los procesos del gimnasio van orientados a su misión, que es mejorar la calidad de vida de sus usuarios, entonces éste plan de expansión está orientado a brindarle calidad de vida cada vez mas a los miembros de la comunidad, que forman parte del entorno, es decir, entre más diversificadas sean las actividades, el gimnasio podrá otorgarle más beneficios a la comunidad.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la tesis, hemos extraído varias conclusiones al respecto. Estas, abarcan el desarrollo de cada uno de los apartes con los que ha sido estructurado el trabajo de investigación.

A pesar de que los aspectos fundamentales concernientes al direccionamiento estratégico no se hayan planteado al iniciar las actividades del gimnasio, hay que reconocer que se han llevado a cabo con un estándar técnico adecuado, lo que ha garantizado una prestación pertinente del servicio, y la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Sin embargo, para definir el rumbo y determinar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, su razón de ser debe plantearse con claridad, lo cual le hará posible a sus gestores de estrategia determinar el rumbo con más exactitud, realizar acciones que vayan conforme a lo establecido por ese punto de referencia identificado en el proceso de planeación, y realizar evaluaciones periódicas que definan el cumplimiento de los objetivos planteados. Eso determinaría el crecimiento de la empresa, para el bienestar de los involucrados con el desarrollo del negocio, tanto propietarios como clientes.

Las necesidades del nicho de mercado en aspectos relacionados con las instalaciones, la distribución de las maquinas y, en algunos casos, la actualización de las mismas deben ser muy valiosas para los dueños del negocio, porque por lo general determinan problemas que desde dentro no se pueden ver. Sin embargo, las sugerencias que sean susceptibles de tenerse en cuenta deben estar en consonancia con los objetivos establecidos en el plan estratégico para así evitar traumatismos en la estrategia planteada, que posteriormente llevarían a un replanteamiento de la misma.

Los aspectos evaluados en la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) fueron, a nuestro juicio, los más relevantes, teniendo en cuenta la información extraída de las actividades empíricas de la empresa, y usando herramientas investigativas avanzadas, que permitieron determinar el estado actual de la empresa con la mayor veracidad y solidez posible, se establecieron los factores determinantes para estipular los aspectos que hemos evaluado en esta herramienta de diagnóstico.

Las proyecciones del desempeño del gimnasio ayudan a prever un posible escenario, sin embargo, no son la verdad absoluta. Muchos de los datos que se tuvieron en cuenta para el cálculo de las proyecciones, tienen cierto grado de incertidumbre, lo cual impide su afirmación categórica. Pero no se puede permitir que esta realidad desanime al empresario. La verdad, se realizan estas proyecciones

para que el empresario, deseoso de ver a su empresa crecer, advierta el potencial de su empresa, si se implementan las herramientas administrativas adecuadas.

Lo más recomendable, de cara al futuro, es una estrategia de diversificación que estimule el aumento en las ventas, apoyado por una financiación para conseguir maquinaria, que redunde en el aumento de la competitividad y mejore sus procesos internos.

El mercado de los gimnasios ha presentado un crecimiento muy grande en los últimos años, dado que las personas cada vez se preocupan más por el cuidado de su salud. También se pueden presentar situaciones en las que las personas hagan ejercicio por satisfacer estereotipos relacionados con la belleza y con la cultura de los “cuerpos perfectos”; sin importar cuál sea la razón, un número creciente de personas demanda estos servicios y las nuevas generaciones van a tener un deseo creciente de acceder a los mismos, así que el negocio de los gimnasios y los centros de acondicionamiento físico juegan un papel fundamental en la vida de toda sociedad, pues siempre van a existir personas que quieran verse bien y sentirse bien.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (1998). *Dirección, gestión y administración de organizaciones deportivas*. España: Editorial Paidotribo.
- Álvarez, Carlos M. y Vargas, Viviana. (2002). *Valoración de la condición física y la composición corporal para la programación de ejercicio físico*. Medellín.
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Below, P., Morrissey George L. y Acomb Betty L. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. USA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cleland, D., King, W. (1993). *Manual para administración de proyectos*. México: CECSA.
- Dávila, C. (1992). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Ezcurra, Jimena. (2005). *El ejercicio físico*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso*. (2ª ed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. (12ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. (10ª ed.). Prentice Hall.
- Luhman, Niklas. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Miranda, J. (2001). *Gestión de proyectos – identificación, formulación, evaluación*. (4ª ed.). Bogotá: MM Editores.
- Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Morrissey, G. L. (1995). *Pensamiento estratégico*. Construyendo los cimientos de la planeación. México: Prentice Hall.

- Mullin, B. J., Hardy, S. y Sutton (2000). W.A. *Marketing deportivo*. España: Editorial Paidotribo.
- Pate R.R., Pratt M., Blair S.N., Haskell W.L. et al. (1995). *Physical Activity and the Public's Health: A Recommendation from the Centers for Disease Control and Prevention and the American College of Sports Medicine*.
- Puente, W. *Técnicas de investigación*. (s.f.).
En: <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Soto, E. Pineda y Simon, L. Dolan. (2003). *Las pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. Thomson.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- (2004). El padre del aerobics. *Revista Mercado Fitness* No.3 p. 19.
- (2005). Encuesta nacional de salud. ICBF.
- (2008). Los más fuertes de America Latina. *Revista Mercado Fitness* No. 27. p. 46.

ANEXOS

Anexo A. Matricula Mercantil



01



* 5 5 6 0 9 0 2 3 *

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE NORTE

14 DE JUNIO DE 2007

HORA : 09:52:35

02AGA0614031

HOJA : 1 DE 1

CERTIFICADO DE MATRICULA DE ESTABLECIMIENTO
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS
DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :
NOMBRE : CRONOS GYM FITNESS

CERTIFICA :
MATRICULA NO: 01693704 DEL 13 DE ABRIL DE 2007

CERTIFICA :
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 31 C SUR NO. 1-22 ESTE
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
DIRECCION COMERCIAL : CL 6 A NO. 88D-60
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA :
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 13 DE ABRIL DE 2007
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2007

CERTIFICA :
PROPIETARIO (S)
- CASTAÑEDA PEÑA FRANCISCO JAVIER

C.C. : 79908397
N.I.T. : 79908397-4
MATRICULA NO: 01693702 DEL 13 DE ABRIL DE 2007

CERTIFICA :
ACTIVIDAD COMERCIAL
GIMNASIO - PESAS - AEROBICOS
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 800,000.00

CERTIFICA :
LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO POR LA LEY 962 DE 2005, LOS
ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5)
DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO
SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

VALOR : \$ 1,500.00
DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION
IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO,
MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA
QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS
EFECTOS LEGALES.

Anexo B. Rutinas de ejercicios



RUTINA X 4 SEMANAS SUMATOTIPO ENDOMORFICO

DIA 2

Escaladora 20Min
Spinning 20 Min
Elíptica 15 Min
Oblicuos 4x101
Torciones 4x101
Total cadera 4x150 W
Peck-Deck 3x21
Press banco plano 3x21
Remo sentada 3x21
Halon frontal 3x21

DIA 3

Se repite Cardio y Cintura dia 2
Laterales 3x21
Press con mancuerna 3x21
Push down 3x21
Extensiones de triceps 3x21
Curl con mancuerna 3x21
Curl con barra 3x21

DIA 4

Spinning 20Min
Escaladora 20Min
Elíptica 20Min
Leg Extension 3x13
Leg Curl 3x14
Sentadillas libre
Tijeras 3x10 W
Gluteo en colchoneta 3x10 W
Leg press 4x11
Oblicuos 4x101
Torciones 4x101
Cintura en gila 4x150 c/u

RUTINA X 4 SEMANAS

DIA 1

Spinning 5 Min
Escaladora 5Min
Elíptica Min
Abdomen Sup Med Inf 3x30 CAJ
Peck-Deck 4x10
Vuelos 4x10
Halon Frontal 4x10
Remo Sentada 4x10
Laterales 4x10
Press con mancuernas 4x10

DIA 2

Se repite Cardio y Abdomen dia 1
Push Down 4x10
Copa 4x10
Press Frances 4x10
Curl con barra 4x10
Curl con mancuerna 4x10

DIA 3

Elíptica 10Min
Spinning 10Min
Leg Curl 4x10
Leg Extension 4x10
Tijeras 4x8 W
Sentadillas 4x10
Aductores 4x10
Gluteo en colchoneta 4x8 W
Torciones 4x100
Total cadera 4x100 W

Anexo C. Planilla de inscripción

NOMBRE: _____
 EDAD: _____ OCUPACIÓN: _____
 FECHA: _____ TELÉFONO: _____
 ESTATURA: _____ PESO IDEAL: _____
 OBJETIVOS QUE BUSCA EN EL GIMNASIO: _____

 HA ENTRENADO ANTERIORMENTE EN GIMNASIOS: _____ ACTIVO MESES: _____
 INACTIVO DESDE HACE: _____ QUE OTRO DEPORTE PRACTICA: _____
 FRECUENCIA: _____ FUMA: _____ INTENSIDAD: _____ BEBE: _____
 FRECUENCIA: _____

Señale con una X los antecedentes de enfermedades o patologías que pueda tener al ingresar al Gimnasio

Hipertensión	()	Varices	()
Fracturas	() de _____	Problemas Respiratorios	()
Dolores Articulares	() de _____	Dolores Lumbares	()
Problemas Cardíacos	()	Diabetes	()
Problemas de Columna	() cual _____	Hipoglucemia	()

CUADRO ANTROPOMÉTRICO

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PESO												
HOMBRO												
PECHO												
ESPALDA												
BICEPS DER												
BICEPS IZQ												
ANTEBRAZO DER												
ANTEBRAZO IZQ												
ABDOMEN SUP												
ABDOMEN MED												
ABDOMEN INF												
CADERA												
MUSLO DER												
MUSLO IZQ												
PANTORRILLA DER												
PANTORRILLA IZQ												
PULSO 1												
PULSO 2												
PULSO 3												

NOTA: El gimnasio no se hace responsable por accidentes ocurridos dentro de su instalación. El afiliado hace constar que se encuentra en perfectas condiciones físicas, que no sufre antecedentes de orden mental ni de salud, que pueda empeorar con el programa de rutina que se le asigna. No se congelan días la mensualidad es intransferible. Recuerde que su aseo personal es indispensable para el buen ambiente del gimnasio y con sus compañeros. Por su comodidad y la de sus compañeros favor no traer niños como acompañantes.

BIENVENIDO, AHORA HACE PARTE DE CRONOS GYM

FIRMA _____